

## Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine

Vilain, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Vilain, M. (2001). *Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine*. (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 13). Münster: Universität Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil-Society-Network. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-362260>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



ARBEITSSTELLE AKTIVE BÜRGERSCHAFT  
INSTITUT FÜR POLITIKWISSENSCHAFT  
WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Michael Vilain

## Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine

Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 13  
August 2001

# ARBEITSSTELLE

## AKTIVE BÜRGERSCHAFT

### **an der Westfälischen Wilhelms – Universität Münster**

Die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ist eine Gemeinschaftsinitiative der Universität und des von genossenschaftlichen Organisationen getragenen Vereins Aktive Bürgerschaft e.V. mit Sitz in Münster.

Im Zuge der breiten nationalen und internationalen Diskussion und Forschung über den Dritten Sektor wird es zunehmend interessant, bürgerschaftliches Engagement in neuen Formen zu fördern. Aufgabe und Zielsetzung der Arbeitsstelle ist die Erforschung bürgerschaftlichen Engagements und gemeinnütziger Organisationen sowie der Transfer von Forschungsergebnissen an interessierte BürgerInnen – dies leistet die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft durch verschiedene Veranstaltungen und Publikationen.

Die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Universität Münster bietet mit wechselnden Schwerpunktthemen halbjährlich Tagungen an, die ein offenes Forum für neue Ideen und Initiativen darstellen.

Jährlich wird von der Arbeitsstelle der Wissenschaftspreis „Aktive Bürgerschaft“ ausgelobt. Ausgezeichnet werden hervorragende Dissertationen und Habilitationen der Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, die sich thematisch mit dem Engagement von Einzelnen, Initiativen oder Organisationen im Dienst der Demokratie und/oder des Gemeinwohls beschäftigen. Der Preis ist mit 2.000 DM dotiert; weiterhin wird die prämierte Arbeit in der Schriftenreihe „Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor“ beim Verlag Leske+Budrich veröffentlicht. Die aktuellen Ausschreibungsmodalitäten können jederzeit unter <http://www.uni-muenster.de/Politikwissenschaft> abgerufen werden.

Die Beiträge und Ergebnisse der Tagungen sowie die Arbeiten der Preisträger werden vom Verlag Leske+Budrich in der bereits genannten Schriftenreihe veröffentlicht. Neben den Tagungsbänden erscheint regelmäßig die working paper – Reihe „Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor“, die die Ergebnisse der Arbeitsstelle dokumentiert.

Michael Vilain

# Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine

## 1 Wann sind Vereine erfolgreich?

Die Suche nach Erfolgsfaktoren bei Organisationen des Dritten Sektors gestaltet sich recht mühselig, wenn schon der Erfolgsbegriff nicht hinreichend geklärt ist. Geht es um steigende Mitgliederzahlen, wachsenden Einfluss, um die Verringerung von Not und Leid, wachsende Geselligkeit oder Umsatzsteigerungen?

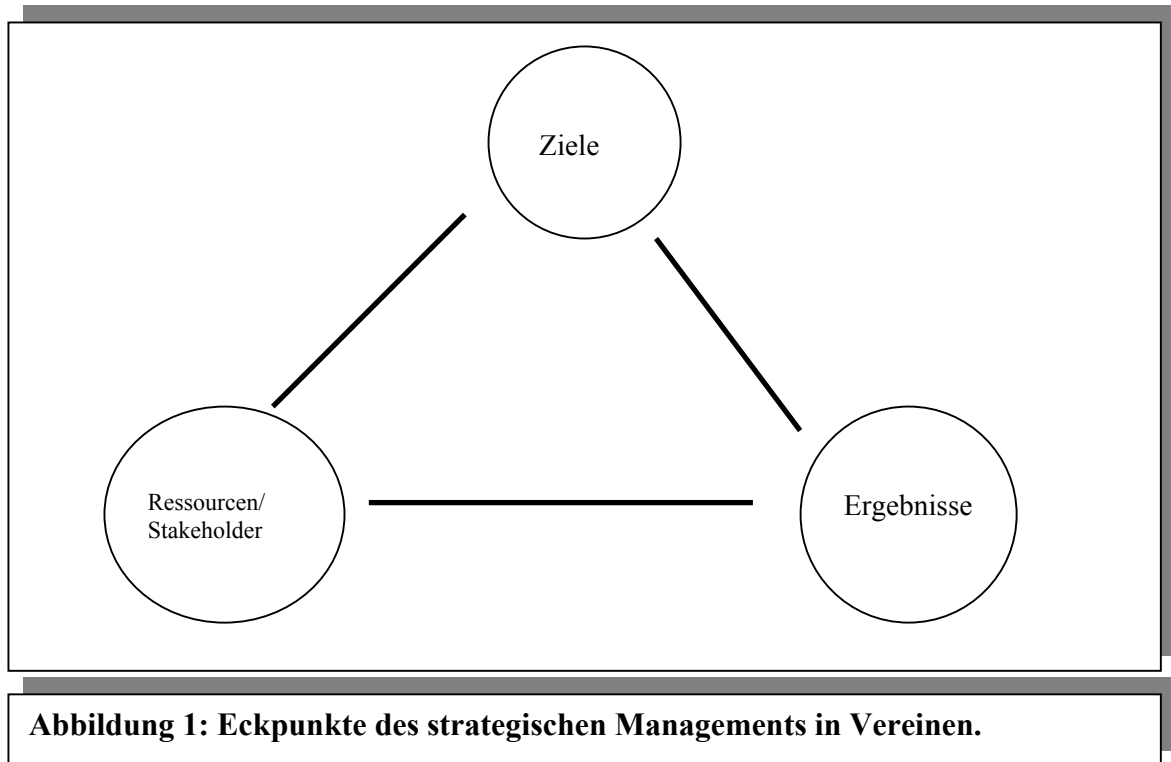
Die banale Erkenntnis, dass sich Erfolg nur anhand der zuvor gesetzten Ziele messen lässt, findet meist nur wenig Beachtung. In der Praxis ist es geradezu so, dass Ziele oftmals gar nicht oder nur unzureichend bestimmt werden. Erfolg lässt sich so nur im nachhinein definieren und führt zu der „unter diesen Umständen erfolgreichen Organisation“. Eine solche Handlungsweise ist durchaus rational. Sie verhindert eine Operationalisierung von Erfolg und damit die Erfolgskontrolle. Dies wiederum entlastet die Entscheidungsträger und Mitarbeiter von der übernommenen Verantwortung. Für die Organisation insgesamt birgt das Vorgehen jedoch gravierende Nachteile, die bis hin zum Steuerungs- und Kontrollverlust reichen.

Die Frage nach dem Erfolg einer Organisation ist also eng mit den vorher gesetzten Zielen verknüpft. Der Grad der Zielerreichung soll somit im folgenden als Erfolg aufgefasst werden. Zur Erreichung seiner Ziele ist der Verein<sup>1</sup> auf Ressourcen, wie Geld, Mitarbeit oder Einfluss angewiesen. Hinter diesen Ressourcen stehen jedoch in der Regel Anspruchsgruppen (Stakeholder), die – so die Annahme in diesem Aufsatz – eine Beteiligung an den Ergebnissen des Vereins erwarten. Durch Transformation ergeben sich aus den Ressourcen Ergebnisse, die in Übereinstimmung oder im Gegensatz zum Ziel stehen können und in einer Rückkopplung den Ressourceninput wieder beeinflussen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einfache ökonomische Kausalitäten, gemäß denen, verfehlte Zielerreichung automatisch mit Ressourcenentzug bestraft würde.<sup>2</sup> Die Menge der verschiedenen Zielebenen und –arten macht deutlich, dass es sich in jedem Fall um ein vieldimensionales Konstrukt handelt, dessen oberstes Formal- oder Sachziel (die Missi-

---

<sup>1</sup> Wenn im folgenden „Nonprofit-Organisation (NPO)“ häufig gleichbedeutend mit „Verein“ verwendet wird, bedeutet dies natürlich nicht, dass es keine anderen Rechtsformen im Dritten Sektors gibt. Auf die Besonderheiten von Stiftungen, Genossenschaften oder gemeinnützigen GmbHs kann jedoch im folgenden nicht gesondert eingegangen werden.

<sup>2</sup> Vgl. zum Problem anderer Handlungsrationaltäten im Dritten Sektor: Seibel, Wolfgang: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. 2., Aufl., Baden-Baden, 1994.



on) nicht das einzige sein muss und darf. Strategische Planung in NPOs agiert in diesem Spannungsfeld, dessen „Eckwerte“ in Abbildung 1 noch einmal zusammengefasst werden.

Verantwortlich für die Austarierung von Ansprüchen, Ressourcen, Zielen und Ergebnisverwendung ist das oberste Gremium der Organisation. Im Verein ist dies meist der Vorstand: „An der Nahtstelle zwischen externen und internen Anspruchsgruppen (Stakeholder) steht der Vorstand, dessen Hauptaufgabe darin besteht, sowohl die jeweiligen wichtigsten Kerngruppen zu identifizieren als auch kurz- und langfristige Organisationsziele erfolgreich miteinander zu verbinden.“<sup>3</sup>

## 2 Ziele als Grundlage eines erfolgreichen strategischen Planungsprozesses

Im gewerblichen Bereich ist die Frage der Zielsetzung dahingehend etwas einfacher, als die Erzielung eines Residualeinkommens bzw. „die langfristige Gewinnmaximierung“<sup>4</sup> im Zweifelsfall als übergeordnetes Ziel immer präsent ist. Andere Ziele (wie z.B. Kundenorientierung, Füh-

<sup>3</sup> Langnickel, Hans/Gabler, Heinz: Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. In der Reihe: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn, 1997, S.19.

<sup>4</sup> Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16., überarb. Aufl., München, 1986, S. 110.

rungs- oder Qualitätsphilosophie) ordnen sich zwangsweise dem Gewinnerzielungsziel<sup>5</sup> unter, so dass dies als Spitze einer Zielhierarchie angesehen werden kann. Aufgrund der Gewinnverwendungsbeschränkung im Vereinsrecht, kommt diesem Ziel hier jedoch kaum Bedeutung zu. Monetäre Größen haben zwar häufig den Charakter wichtiger Nebenbedingungen. In der Regel wird die Zielsetzung jedoch von nicht-monetären Sachzielen dominiert.

Gleichermaßen für Unternehmen und NPOs sind Ziele jedoch die Voraussetzung für strategische Planung. Sie sind ebenso Ausgangspunkt einer wirkungsvollen, rationalen Kontrolle und Steuerung der Organisation. Nach einer kurzen Beschreibung des Planungssystems werden daher im folgenden verschiedene Zieldimensionen zu besprechen sein.

Aus dem neben- und untereinander mehrerer Ziele ergeben sich komplexe Zielsysteme. Da nicht alle Ziele immer miteinander vereinbar sind, kommt es innerhalb dieser Zielsysteme häufig zu Konflikten, deren Lösung eine wichtige Aufgabe des Vereinsmanagements ist.

## 2.1 Der strategische Planungsprozess

Der Ausgangspunkt der strategischen Planung einer NPO muss die Mission, die endgültige Bestimmung der Organisation, sein. Sie wird in der Gründungsphase von den Gründungsmitgliedern oder vom Stifter festgelegt und gibt der Organisation ihre eigentliche Existenzberechtigung. Management hat in einem ersten Schritt die Aufgabe, die Mission in ein Leitbild umzusetzen und daraus die Werterhaltung und das Selbstverständnis abzuleiten und später auch vorzuleben. Gleichzeitig müssen den Zielen wichtige Handlungsfelder im Sinne strategischer Stoßrichtungen zugewiesen werden. Diese wiederum bilden die Grundlage für das strategische Management, welches Strategien für einzelne Tätigkeitsfelder, Funktionsbereiche und Anspruchsgruppen erarbeiten und diese darüber hinaus auch miteinander abstimmen muss.

Im operativen Management werden darauf aufbauend den Strategien konkrete Handlungen zugeordnet. Der Planungshorizont ist hier tendenziell unterjährig, die Planung selbst weniger abstrakt als in den übergeordneten Ebenen.

Den Abschluss eines solchen Planungszyklus bildet üblicherweise die Kontrolle der Ergebnisse. Diese werden daraufhin überprüft, ob sie den gesetzten Zielen genügen. Unter Umständen müssen dann auch die Ziele inhaltlich oder formal korrigiert werden. Häufig werden Teilziele nicht erreicht. Um wirkungsvoll steuern zu können, ist dann eine Ursachenanalyse notwendig, an die sich Maßnahmen zur Korrektur der Abweichungen anschließen müssen.

---

<sup>5</sup> Häufig findet sich das Gewinnziel auch undefiniert in Rentabilitätskennzahlen (Eigenkapital-, Umsatz- oder Gesamtkapitalrentabilität), für die bereits umfangreiche Kennzahlensysteme entwickelt wurden. Einen Überblick zu diesen – auch in der Praxis von NPOs mittlerweile häufiger (kontrovers) diskutierten Kennzahlen geben: Blazek, Alfred: Controlling. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang (Hrsg.): Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000, S. 456-476. Kennzahlen, die auch handelsrechtlichen Ansprüchen genügen finden sich bei: Coenenberg, Adolf G.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. 16., überarb. und erw. Aufl., Landsberg/Lech, 1997.

Ein kleines – aus der Praxis abgewandeltes und stark vereinfachtes – Beispiel soll die abstrakte Sprache der strategischen Planung verdeutlichen:

Ein kleiner Verein hat sich zum Ziel gesetzt, schwer kranken Kindern ihr Schicksal zu erleichtern (Mission). Schnell finden sich zahlreiche Betroffene und Dritte (Ressourcengeber/Stakeholder), die in diesem Ziel einen Sinn sehen und daher mithelfen oder spenden möchten. Ziel des Planungsprozesses ist es jetzt, das abstrakte Ziel so zu „übersetzen“, dass jeder einzelne Helfer weiß, was zu tun ist und jeder Spender weiß, wozu er Geld geben soll. Denn die Beteiligten bieten nicht nur Hilfe an, sondern sie stellen auch Ansprüche: Sie wollen, dass sich die jetzige Situation für solche Kinder spürbar verbessert, vielleicht wollen sie die Dankbarkeit der Kinder erleben oder einfach nur von einer entstehenden Öffentlichkeit profitieren.

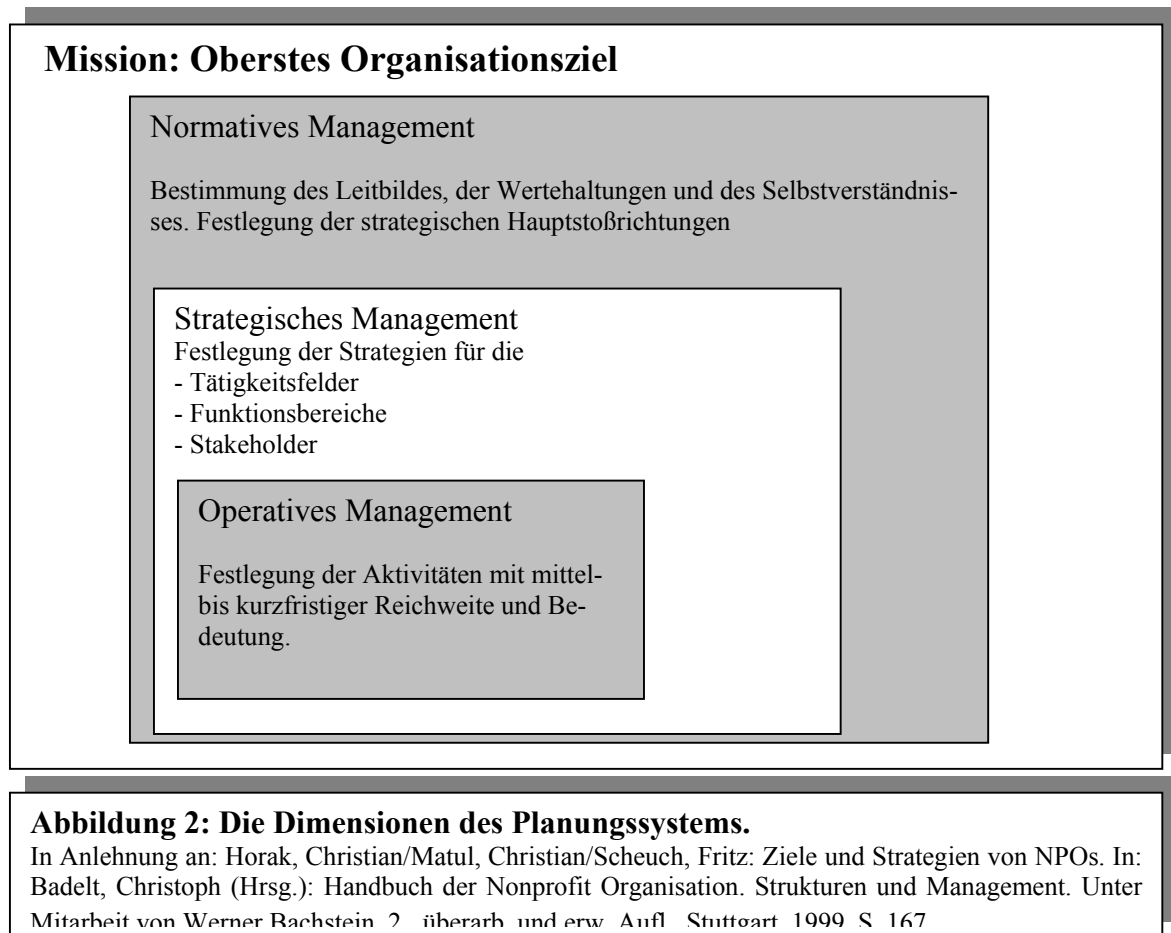
Der Verein beschließt also, sich als helfende, wohltätige Organisation zu sehen, die Leistungen unentgeltlich an Dritte abgibt. Neben dem eigenen Selbstverständnis müssen jetzt noch die strategischen Tätigkeitsfelder besetzt werden. Die Vorsitzende des Vereins stellt die Ausgangsfrage: Wo sind solche Kinder, die länger unter Verletzung oder Krankheit leiden, zu finden? Nach und nach werden drei strategische Stoßrichtungen erschlossen: „Kinder in Krankenhäusern“, „Kinder in Rettungswagen“, „chronisch kranke Kinder daheim“.

Zehn Damen und Herren haben sich bereit erklärt sich der Kinder in Krankenhäusern anzunehmen. Dabei stellen sie fest, dass es eine ganze Menge zu tun gibt und legen die Ziele des strategischen Tätigkeitsfeldes „Krankenhauskinder“ fest: Die Krankenhäuser sollen Übernachtungsmöglichkeiten für die Eltern einrichten. Sie sollen mit finanzieller Unterstützung des Vereins Spielecken einrichten und die Zimmer der Kinder farbenfroher gestalten. Gleichzeitig soll ein Besuchsdienst die umliegenden Krankenhäuser reihum aufsuchen und feststellen, ob die Kinder bestimmte Wünsche haben und ob den Eltern der regelmäßige Besuch möglich ist. Bis zum Ende des Jahres soll der Besuchsdienst für Kinder in den Krankenhäusern des Kreises und der beiden Nachbarkreise realisiert sein. Darüber hinaus soll mit allen Krankenhäusern über die Umsetzung der restlichen Maßnahmen verhandelt werden (Zielplanung). Da die finanziellen Mittel knapp sind, soll weiter Ausschau nach Spendern und Sponsoren gehalten werden. Die Vorsitzende selbst will ihre guten Kontakte zur Lokalpolitik nutzen, um auf die Ziele des Vereins aufmerksam zu machen und zusätzliche Unterstützung einzuwerben.

Die zehn Helfer des strategischen Arbeitsfeldes „Krankenhauskinder“ teilen sich die Aufgaben, machen Termine bei den einzelnen Krankenhäusern und legen fest, wer in den nächsten Monaten welche Krankenhäuser und welche Kinder besucht (operative Planung).

Am Ende des ersten Jahres stellen sie fest, dass das Gebiet, welches sie bereisen, zu groß ist. Sie schaffen es nicht wie geplant, alle Kinder im Einzugsgebiet regelmäßig zu besuchen. Gemeinsam mit der Vorsitzenden beschließen sie, sich zunächst auf vier Krankenhäuser in der näheren Umgebung zu beschränken (Zielanpassung oder -modifikation)

Das Verhältnis der einzelnen Planungsebenen wird in Abbildung 2 noch einmal verdeutlicht.



## 2.2 Zieldimensionen in der Nonprofit-Organisation

Das Verhältnis von **monetären** (finanziellen) und **nicht-monetären Zielen** definiert sich hinsichtlich ihrer Rangordnung im Gegensatz zur Erwerbswirtschaft geradezu umgekehrt. Die Erwirtschaftung finanzieller Ressourcen macht im Idealfall nur hinsichtlich der Erlangung des gesetzten gesellschaftlichen Ziels Sinn. Gewinn oder Liquidität stellen in der Regel<sup>6</sup> bestenfalls (wichtige) Nebenbedingungen in der Zielhierarchie dar.

Es lässt sich zeigen, dass das Zielfeld für eine NPO erheblich breiter gefächert ist, als dies bei gewerblichen Unternehmen der Fall ist. Die Unterscheidung in **Formal- und Sachziele** kann dies nur andeuten. Während Formalziele meist gut **operationalisierbar**, also in Art, Umfang und Zeitbezug darstellbar sind, müssen Sachziele häufig durch Hilfsindikatoren konkretisiert und messbar gemacht werden.

An dieser Stelle soll auf ein weiteres Phänomen aufmerksam gemacht werden, das als „**NPO-Paradoxon**“ umschrieben werden kann. Im nichtgewerblichen Teil der Gesellschaft zeichnen sich Organisationen häufig gerade dadurch aus, dass ein Mangelzustand, ein gesellschaftliches Defizit, der Wille zur Veränderung o.ä. die Initialzündung für die Gründung gibt. Setzt sich eine

<sup>6</sup> Formen des Missbrauchs und „getarnte Unternehmen“ sollen an dieser Stelle nicht vertieft werden.



solche NPO die Beseitigung oder Verbesserung des Zustandes als Ziel, so verliert sie mit Erreichen desselben eigentlich ihre Daseinsberechtigung.

In der Realität zeigt sich jedoch ein Phänomen: Obwohl das ursprüngliche Ziel erreicht wurde, existiert die Organisation weiter. Oftmals wird deutlich vor der Zielerreichung das Aufgabenspektrum derart erweitert, dass die Existenz auch danach gesichert bleibt. Gelegentlich werden die ursprünglichen Ziele leicht verändert oder gar ersetzt. Bei der Betrachtung einer Strategie im Zeitablauf kann es also Sinn machen, die ursprünglichen von den späteren Zielen zu unterscheiden. Aus diesem Grund soll hier zwischen **originären** und **konsekutiven Zielen** unterschieden werden.

Es soll ferner zwischen **befristeten** und **unbefristeten Zielen** getrennt werden. Befristete Ziele sind an die Erreichung eines bestimmten wohldefinierten Zustandes geknüpft. Typische Beispiele für solche Ziele finden sich in den Bürgerinitiativen und in Vereinen der organisationalen Vorphase: Die Forderung nach einem Theater, Kindergarten, einer Schule oder einer Umgehungsstraße, die Verhinderung eines Gebäudeabrisses und der Kampf gegen die Streichung bestimmter Leistungen sind Ausgangspunkt für erste Zusammenschlüsse von Bürgern, wie sie wohl in jeder Kommune bekannt sein dürften. Die Erreichung des Zieles oder das endgültige Versagen (trotz des Widerstandes wird das Haus abgerissen) machen den Zusammenschluß dann eigentlich überflüssig.

Andererseits kann es Sinn machen, die Zusammenarbeit fortzusetzen.<sup>7</sup> Hier tritt dann das oben beschriebene Paradoxon auf. Ein neues - vielleicht recht ähnliches Ziel - ersetzt das Erste. An dieser Stelle ergibt sich natürlich ein kritischer Punkt für das Management des Vereins.

Unbefristete Ziele dagegen sind von vornherein nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zustandes ausgerichtet, sondern haben vielmehr prozessualen Charakter. Der Betrieb eines Freibades, welches ansonsten geschlossen worden wäre, die Verbesserung der Situation für Flüchtlinge oder der Kampf gegen den Hunger in der Dritten Welt sind Ziele, die zumindest auf absehbare Zeit kein Ende aufweisen. Dauerhaft sind auch Interessenvertretungen und Verbände konzipiert. Hier steht ja in der Regel nicht die Erreichung eines bestimmten politischen Ziels, sondern vielmehr die dauerhafte Repräsentanz bestimmter Interessen im legislativen oder exekutiven Prozess im Vordergrund.

Unter dem Aspekt des zeitlichen Bezuges können weiterhin **kurz-, mittel- oder langfristige Ziele** unterschieden werden. Wie der Zeithorizont im einzelnen abgesteckt wird, dürfte maßgeblich von der erwarteten Tätigkeitsdauer insgesamt abhängen. Diese ist bei einer Initiative zur Verhinderung des Abrisses eines historischen Gebäudes wahrscheinlich kürzer als bei der katholischen Kirche. In jedem Fall orientiert sich die Unterscheidung jedoch an der Kalenderzeit und wird in Tagen, Wochen, Monaten oder Jahren gemessen.

---

<sup>7</sup> Durch die (erfolgreiche) Zusammenlegung von Ressourcen sind Transaktionskosten entstanden. Die Fortführung der Arbeit würde das erneute Entstehen solcher Kosten in Zukunft vermeiden, so dass es sich lohnen kann, die eingespielten Prozesse und entstandenen Strukturen grundsätzlich auch für andere Ziele zu nutzen.

Darüber hinaus gilt es **zeitpunkt- und zeitraumbezogene Ziele** zu unterscheiden. Dabei werden Ziele entweder auf einen bestimmten Termin in der Zukunft hin formuliert (Stichtag) oder man versucht ein bestimmtes Ergebnis innerhalb eines gewissen Zeitraumes zu erreichen.

Bei **statischen Zielen** sind keine Anpassungen im Zeitablauf vorgesehen. **Dynamische Ziele** hingegen entwickeln sich in Abhängigkeit von vorausgehenden Zieletappen. So kann das Ziel bis zum 31.12. des Jahres 1000 Mitglieder zu haben, als statisch bezeichnet werden. Als dynamisches Ziel formuliert könnte das Ziel lauten, jeweils 5 % Mitgliederzuwachs im Verhältnis zur Vorperiode zu erreichen.

### 2.3 Zielhierarchien und Zielkonflikte als Herausforderung für Vorstände

Ziele festzulegen, zu gewichten und eventuelle Zielkonflikte aufzulösen gehört zu den zentralen Aufgaben des strategischen Managements einer NPO. Im klassischen Verein sind diese Aufgaben in der Regel dem Vorstand zugeordnet. Die Formulierung von Zielen ist maßgeblich für deren Erreichbarkeit einerseits und deren Wirksamkeit andererseits verantwortlich, so dass ihr eine Schlüsselrolle zukommt. Darüber hinaus müssen zahlreiche Einzelziele koordiniert und in Übereinstimmung zum Gesamtziel gebracht werden. Da dies wohl nur selten ohne Widersprüche, Interpretationsprobleme und Konflikte mit individuellen Zielvorstellungen möglich ist, gleichzeitig die Ziele aber die Grundlage für weitere Planungsschritte sind, hat die Lösung von Zielkonflikten eine hohe Priorität im strategischen Entscheidungsprozess.

Weil nicht alle Ziele gleichrangig nebeneinander stehen, können Ziele, die anderen Zielen übergeordnet sind als **Oberziele**, solche die anderen untergeordnet sind dementsprechend als **Unterziele** bezeichnet werden. Die meisten Organisationen haben ein oberstes Ziel, aus dem heraus weitere Unterziele abgeleitet werden. Während das oberste Ziel häufig wenig oder gar nicht operationalisierbar ist, werden die Ziele mit zunehmender Tiefe in der Zielhierarchie idealerweise immer konkreter und messbarer.

Setzt man zwei oder mehr Ziele in Beziehung zueinander, so können sich diese **neutral** verhalten. In einem solchen Fall beeinflusst die Verfolgung eines Zieles das andere in keiner Weise. Das heißt der Realisationsgrad der Ziele wird wechselseitig nicht beeinflusst. „**Komplementarität** oder Harmonie zwischen zwei Zielen liegt dann vor, wenn durch die Erfüllung des einen Zieles auch der Realisationsgrad des anderen Zieles gesteigert wird. Von **konkurrierenden**, konfliktären, antinomischen oder alternativen Zielen wird gesprochen, wenn die Erfüllung eines Zieles den Realisationsgrad des anderen Zieles beeinträchtigt.“<sup>8</sup>

Gerade im Fall konkurrierender Ziele wird deutlich, dass bei knappen Ressourcen, Entscheidungen darüber zu treffen sind, welchem Ziel Vorrang einzuräumen ist. Die Ziele sollten im Idealfall nicht einfach gleichberechtigt nebeneinander aufgelistet werden. Vielmehr geht es darum einzelne Ziele stärker, andere schwächer zu gewichten. Im Zweifelsfall muss so allen Beteiligten

---

<sup>8</sup> Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf Gerhard: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 6., überarb. Aufl., München, 1991, S. 46 f.

deutlich werden, welches Ziel Vorrang hat. In jedem Fall müssen Ziele hinsichtlich ihres Zeitbezuges, Umfangs und Ressourcenbezuges definiert werden. Nur dann ist im Anschluss eine wirkungsvolle Ergebnisüberprüfung möglich.

Auch wenn alle Bedingungen eingehalten sind, ist davon auszugehen, dass es früher oder später zu Zielkonflikten kommen wird.<sup>9</sup> Dabei kann es sich um Spannungen zwischen den Zielen der Organisation und den eigenen privaten Zwecken handeln. Solche **Individualkonflikte** sind um so dramatischer, je höher die jeweilige Person in der Hierarchie der Organisation steht. Sie lassen sich oftmals auf einen unterschiedlichen Identifikationsgrad mit der Organisation oder der Höhe des Solidaritätsgrades in Verbindung bringen. Ein Beispiel: Während ehrenamtliche Mitglieder den Vereinstätigkeiten in der Regel nach Feierabend nachgehen, ist die Arbeit im Verein für hauptamtliche Mitarbeiter Berufsalltag. Die häufig seitens ehrenamtlicher Funktionäre zu hörende Klage, das Hauptamt weise zu wenig Interesse für die Ziele der Organisation auf, und die Forderung auch einen Teil der Freizeit ehrenamtlich dort zu verbringen, wird von den Mitarbeitern oft zurückgewiesen. Die Zielsetzung der beiden Gruppen ist eben verschieden und führt immer wieder zu einzelnen Konflikten untereinander.

Bei **hierarchisch bedingten Zielkonflikten** sind übergeordnete Ziele nicht angemessen operationalisiert. Die schlechte „Übersetzung“ führt auf anderen Ebenen zu Interpretationsspielräumen, die gar nicht oder nicht angemessen ausgefüllt werden. Es ist hier oftmals unklar wer etwas machen soll, bis wann, in welchem Umfang oder unter welchen Nebenbedingungen. Treten in einem Verein solche Konflikte häufiger auf, könnte dies auch daran liegen, dass die Struktur (Abteilungen, Aufgaben) bei der Zielformulierung nicht angemessen berücksichtigt wurde oder der gestellten Aufgabe nicht angemessen ist.

**Innerorganisatorische Konflikte** entstehen, wenn Personen, Gruppen oder Abteilungen im Hinblick auf ein Ziel zusammenarbeiten müssen, aber unterschiedliche Strategien bei der Erreichung des Zieles verfolgen, die ganz oder teilweise inkompatibel sind. Hier ist es Aufgabe des Managements Kompromisse zu finden und einen vertretbaren Einklang herzustellen.

### 3      **Ressourcensicherung und Ergebnisverteilung als zentrale Aufgaben des NPO Managements**

Ausgangspunkt der folgenden Beschreibungen ist die Überlegung, dass NPOs durch Ressourcenzusammenlegung<sup>10</sup> entstehen. Sieht man die Entstehung des Vereins auf diese Weise, wird

---

<sup>9</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16., überarb. Aufl., München, 1986, S. 115 f.

<sup>10</sup> Mehrere Personen oder Organisationen legen Mittel wie Geld, Materialien, Arbeitskraft oder Einfluss zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Gleichzeitig verbinden sie ihr Engagement mit der Erwartung an bestimmte Ergebnisse und begleiten den Verein in seiner weiteren Entwicklung. Vgl. dazu: Wilkens, Ingrid: Ressourcenzusammenlegung und Lebenszyklus in eingetragenen Vereinen. Ein Beitrag zur Non-Profit-Forschung. Frankfurt a.M. u.a., 1996.

deutlich, dass hinter den Ressourcen Entscheider stehen, es also in der Regel zahlreiche Personen (-gruppen) gibt, die an dem Geschehen einer NPO interessiert sind und Einfluß auf die Organisation geltend machen. Solche Personen (-gruppen) sollen als „Stakeholder“ bezeichnet werden: „Stakeholder sind die verschiedenen Gruppen, die ein vitales Interesse an dem Erfolg einer Organisation haben. In [...] Non-Profit-Organisationen können das zum Beispiel die Mitglieder, die Hilfsbedürftigen, Politik und Verwaltung oder die Medien sein.“<sup>11</sup> Um nicht Gefahr zu laufen den Begriff so allgemein zu definieren, dass ihm keine analytische Trennschärfe mehr bleibt, sollen an dieser Stelle einschränkend nur unmittelbare Ressourcengeber und -nutzer darunter verstanden werden.

Ebenso soll mit dem Kundenbegriff verfahren werden, der wohl den populärsten Begriff der betriebswirtschaftlich orientierten NPO-Literatur darstellt und mitunter soweit ausgedehnt wurde, dass er nur noch mit theologischen Termini vergleichbar ist. Unter Kunden sollen hier nur solche Personen oder Organisationen verstanden werden, die in einer marktlichen Beziehung mit einer „Geld-gegen-Ware“ Tauschlogik stehen. Sie sind damit nur eine Teilmenge aller möglichen Stakeholder.

### 3.1 Ressourcenpool und Mittelbeschaffung

Im Gegensatz zum idealtypischen Unternehmen, in welchem Verkaufserlöse und hauptamtliche Mitarbeit und deren Know-how – neben materiellen Ressourcen, wie Vorprodukten, Rohmaterial o.ä. – die wichtigsten Input-Faktoren darstellen, gestaltet sich die Situation in einer NPO erheblich komplexer. Sie wird daher im folgenden in der gebotenen Kürze angerissen. Neben den unten aufgezählten Ressourcen, gibt es eine ganze Reihe weiterer Finanzierungsquellen.<sup>12</sup> Da der Fokus im folgenden aber auf die Ebene gesamtorganisatorischer Strategiefragen zielt, soll auf einzelne Tätigkeitsfelder, wie dem Fundraising, nur am Rande eingegangen werden.

In den letzten Jahren ist das **ehrenamtliche Engagement** von Bürgern auch als gesellschaftspolitisch bedeutsames Thema in das Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit, von Wissenschaft und Politik gerückt. Dabei übernehmen Bürger „- außerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit und außerhalb des rein privaten, familiären Bereichs – Verantwortung im Rahmen von Gruppierungen, Initiativen, Organisationen oder Institutionen.“<sup>13</sup> Die gesamtgesellschaftliche Bedeutung zeigt sich daran, dass gemäß einer Erhebung des zuständigen Bundesministeriums insgesamt zwei

---

<sup>11</sup> Seufert, Gernot/Emberger, Hannes: Serviceteil. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang (Hrsg.): Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000, S. 792.

<sup>12</sup> Zu denken sind beispielsweise an Mailing-Aktionen, Legate, Bußgelder, Events, Patenschaften, Kollekten, Charity Shops, Lotterien, Payroll Giving oder Affinity Credit Cards. Vgl. dazu: Urselmann, Michael: Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien, 1999. Siehe auch: Haibach, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt a.M./New York, 1998.

<sup>13</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 1 Gesamtbericht. Stuttgart/Berlin/Köln, 2000, S. 33.

Drittel der Bevölkerung ab 14 Jahren in gesellschaftliche Gruppierungen eingebunden und aktiv beteiligt sind.<sup>14</sup>

Neben der gesamtpolitischen Bedeutung kommt dem ehrenamtlichen Engagement jedoch auch im Rahmen der einzelnen Organisation häufig hohe Bedeutung zu. Insbesondere für kleine Vereine mit geringer finanzieller Ausstattung, stellt diese Form der Arbeit oftmals die wichtigste Ressource überhaupt dar. Mit zunehmender Größe und besserer Finanzierungsbasis wird Ehrenamt nicht selten durch hauptamtliche Arbeit ergänzt oder zunehmend ersetzt. Mitunter sinkt dann der Stellenwert in Relation zu anderen (geldwerten) Ressourcen.

Eng verknüpft mit dem ehrenamtlichen Engagement ist die Mitgliedschaft in einem Verein. Je nach Politik der Organisation zahlen entweder alle Mitglieder einen **Mitgliedsbeitrag** oder nur passive, d.h. also Fördermitglieder. In jedem Fall sind diese Beiträge eine weitere Ressource für Vereine. Gleichzeitig können sie auch als Barriere gebraucht werden. Vereine mit elitärem Anspruch (z.B. einige Sportvereine, wie Golfclubs) setzen die Beiträge ihrer Mitglieder derart hoch fest, dass nur ein geringer Teil der Bevölkerung sich eine Mitgliedschaft finanziell leisten kann. Die Beiträge werden bewusst als Instrument einer Exklusion eingesetzt.

Andere Organisationen, z.B. die SPD, koppeln ihre Beiträge an das Einkommen des Mitglieds und unterstreichen so ihre Solidarität mit einkommensschwächeren Bevölkerungsgruppen. Auf diese Weise stellen sie eine Kongruenz zwischen politischem Anspruch und organisationaler Praxis her.

Die Bedeutung, die die Mitgliedsbeiträge für eine einzelne Organisation haben, variieren naturgemäß beträchtlich. Sie reichen von der vollständigen Finanzierung der Vereinsaktivitäten bis hin zu symbolischen Leistungen mit nachrangiger Bedeutung.

Die wohl bekannteste Form der Mitteleinwerbung ist die Akquisition von **Geld- und Sachspenden**. Allgemein bekannt sind in diesem Zusammenhang öffentliche Spendenaufrufe anlässlich konkreter Ereignisse wie Hunger-, Erdbeben oder Flutkatastrophen. Neben diesen spektakulären Formen zeigt sich die Werbung um Spenden häufig auch in bescheidenerem Gewand: Haus- und Straßensammlungen, Spendenanforderungen durch Ansprache aus dem persönlichem Umfeld oder Spendenbereitschaft aufgrund eigener Betroffenheit. Bei Sachspenden handelt es sich entweder um Material, welches zwecks Weiterveräußerung oder aufbereiteter Wiederverwertung gesammelt wird (Altpapier, Kleidung oder Batterien) oder um Gegenstände, die ihrem eigentlichen Zweck direkt zugeführt werden (ein lokaler Händler spendet einem Verein einen Computer, Brillenspenden für Afrika oder Lateinamerika etc.)

Mit zunehmender Bedeutung von Spenden als Ressource gilt es eine – wie auch immer definierte – Öffentlichkeit herzustellen und zu pflegen. Die Ziele der Organisation müssen bekannt gemacht werden. Dabei muss nicht selten erst einmal um Akzeptanz für das Anliegen geworben werden (z.B. Vereine wie die AIDS-Hilfen sind anfangs auf große Ressentiments in der Bevöl-

---

<sup>14</sup> Dabei ist jedoch rund ein Drittel der Bürger aktiv ohne jedoch ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen. Vgl. Ebd. (Bundesministerium), S. 5.

kerung gestoßen.). Die Pflege der hergestellten Öffentlichkeit ist eine besonders herausfordernde Aufgabe. Die tatsächlichen oder potenziellen Spender wollen informiert werden, sie wollen weiter umworben werden und das Gefühl vermittelt bekommen, einen wichtigen Beitrag zu der Lösung des einen oder anderen Problems geleistet zu haben. Das Erscheinungsbild der Organisation darf nicht als Widerspruch zu den Zielen empfunden werden. Spendeneinbrüche im Anschluss an öffentlich bekannt gewordene Skandale belegen, was damit gemeint ist. Stärker noch als Mitglieder reagiert eine anonyme Öffentlichkeit auf solche Dissonanzen.

Bei der Förderung durch die Wirtschaft haben sich in jüngerer Zeit neue, vertraglich abgesicherte Formen der Zusammenarbeit ergeben. Neben den einfachen Geld- und Sachspenden oder dem Mäzenatentum herausragender oder vermögender Persönlichkeiten hat sich das **Sponsoring** als wichtiges Instrument eines wechselseitigen Ressourcenaustauschs zwischen Zweitem und Dritten Sektor entwickelt.

„Beim Sponsoring handelt es sich um ein Geschäft: Sponsoren erbringen Leistungen in Form von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen, um von den gesponsorten Gegenleistungen zu erhalten, die dazu beitragen, den Bekanntheitsgrad des jeweiligen Unternehmens zu steigern und/oder dessen Image positiv zu beeinflussen. Mögliche Gegenleistungen sind Erwähnung der Sponsoren in der Pressearbeit, ausdrückliche Namensnennung der Sponsoren auf Veranstaltungen, schriftliche Kenntlichmachung/Hinweise (Logo, Schriftzug) auf Plakaten, Informationsmaterialien, Durchführen von gemeinsamen Aktionen im Unternehmen, Akzeptieren der Erwähnung der Sponsoringmaßnahme in der PR-Arbeit des Unternehmens.“<sup>15</sup>

Die Zusammenarbeit stellt in jedem Fall hohe Ansprüche an den Verein. Es geht darum, dem Unternehmen die vertraglich zugesicherten Gegenleistungen zum vereinbarten Zeitpunkt in dem vereinbarten Umfang zur Verfügung stellen zu können. Solche Gegenleistungen können in der Werbung des Sponsors im Rahmen von Veranstaltungen oder Publikationen, in der Erbringung einer konkreten Gegenleistung (Sanitätsdienst, Theateraufführung, Kunstaussstellung etc.) oder in der Abnahme von Waren zu sehen sein. Die Grenze zum Verkaufserlös ist oft fließend. Besonders naheliegend wird die Nähe zum kommerziellen Vertrag, wenn eine NPO ohnehin umfangreiche wirtschaftliche Aktivitäten tätigt.

**Einnahmen durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen** dürften bereits für kleinere Vereine als Ressource von Bedeutung sein, angefangen bei den Erlösen aus dem Verkauf von Getränken oder Bratwürsten im Rahmen eines Sommerfestes, über den Verkauf kleinerer Artikel auf einem Basar bis hin zur Vermietung des Vereinsheims. Der Übergang zu einem wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb ist oft fließend. Die Gemeinnützigkeit der Vereine erlaubt die wirtschaftliche Betätigung innerhalb gewisser Grenzen. Auch das Erwirtschaften von Gewinnen ist zulässig. Allerdings unterliegen diese – ebenso wie der Rest der finanziellen Ressourcen – der Gewinnverwendungsbeschränkung<sup>16</sup> gemeinnütziger Vereine. Die Aberkennung der Gemeinnüt-

<sup>15</sup> Haibach, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt a. M./New York, 1998, S. 190.

<sup>16</sup> Im Gegensatz zu Unternehmen dürfen Vereine etwaige Gewinne nicht an die Mitglieder oder Geldgeber auszahlen. Vielmehr müssen „falls Gewinne erwirtschaftet werden, [...] diese in den Verein reinvestiert oder aber einem anderem gemeinnützigen Zweck zugeführt werden.“ Zimmer, Annette:

zigkeit kann in diesem Zusammenhang als eine der größten Gefahren im Zusammenhang mit einer übertriebenen Mittelakquisition aus Verkaufserlösen gesehen werden.

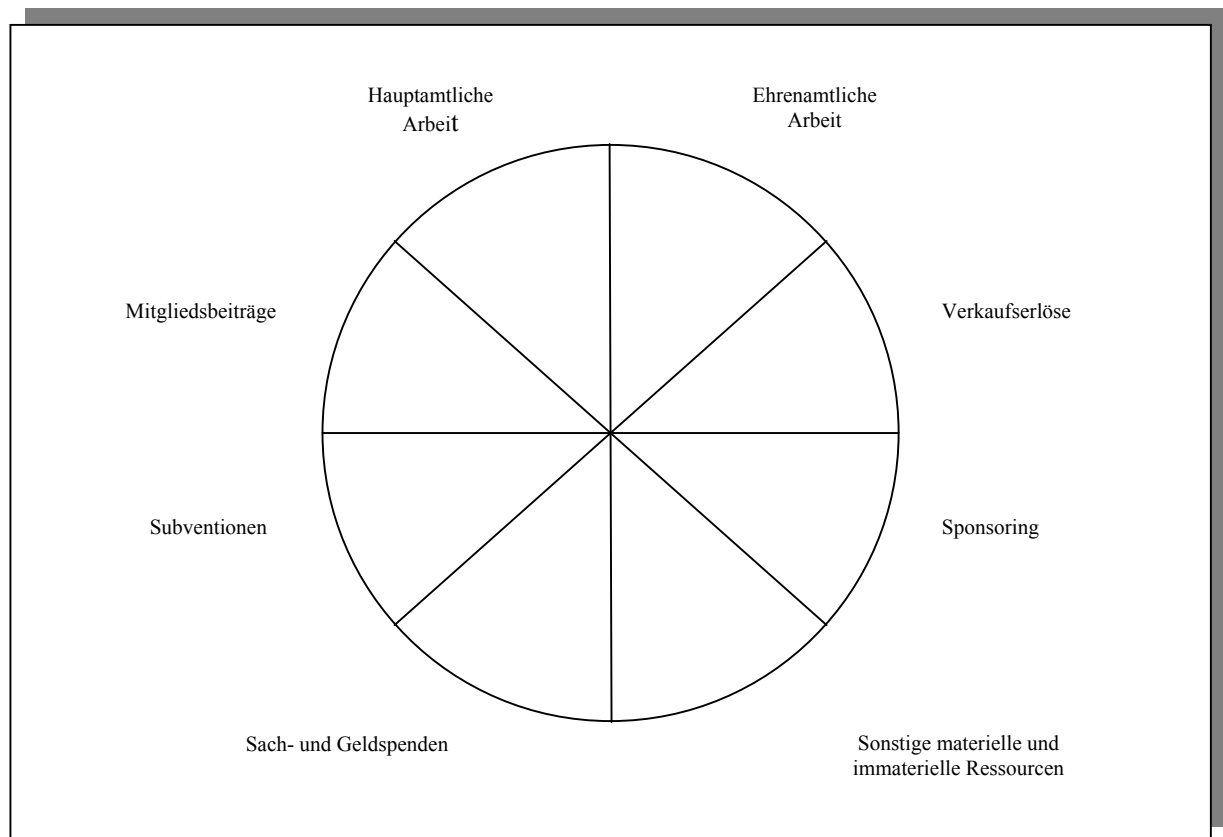
Auch der **Staat** stellt NPOs Geldmittel (Investitionszuschüsse, Zuschüsse zu laufenden Kosten oder Geld als Gegenleistung für zu erbringende Leistungen, die aufgrund von Verpflichtungen oder freiwillig geleistet werden) zur Verfügung. In einigen Bereichen (z.B. bei den Wohlfahrtsverbänden) handelt es sich dabei um beträchtliche Größenordnungen. Neben einer ganzen Reihe von Vorteilen (einmal zugesicherte Zahlungen werden i.d.R. eingehalten, aufgrund der Regelmäßigkeit der Zahlungen entsteht die Möglichkeit, Hauptamtlichkeit zu schaffen etc.) gibt es auch hier Nachteile. So ist die Bewilligung von Geldern häufig mit einer gesteigerten politischen oder gar parteipolitischen Einflussnahme verbunden. Es kann – je nach Zielsetzung der Organisation – eine Art Zähmung durch staatliche Stellen beabsichtigt sein. Die Interessen werden auf diese Weise aufgefangen und durch die gestiegene Abhängigkeit – unter der Drohung, Mittel zu entziehen – kanalisiert oder im Rahmen einer konsekutiven Zielbildung gar neutralisiert. Auch andere Gegenleistungen des Vereins sind nicht immer unproblematisch. So besteht für einzelne Politiker oder Honoratioren der Vorteil einer Unterstützung oft aus einer politischen oder gesellschaftlichen Legitimation ihres eigenen Handels, aus Machtgewinnen durch die Übernahme von Vermittlerrollen und Filterfunktionen (z.B. zwischen Verbänden und Parteien) oder aus anderen Loyalitäten.

Eine ganze Reihe **sonstiger Ressourcen** bilden den Abschluss der Aufzählung. Im immateriellen Bereich kann das Herstellen von Kontakten, die Nutzung von Beziehungen einzelner Personen zur Umsetzung von Projekten oder Unterstützung von Genehmigungsverfahren von Bedeutung sein. Vorgänge im Dunstkreis des eigenen Tätigkeitsfeldes können aufgrund von „Insider-Informationen“ schneller vorweggenommen werden und so zu entsprechenden Maßnahmen im Verein führen.

Das Ansehen herausragender Bürger kann sich auf die Aktivitäten eines Vereins übertragen und auf diese Weise zu einer wachsenden Mitgliederzahl oder erhöhter Spenden- und Kooperationsbereitschaft von Öffentlichkeit und Behörden führen. Ebenso können andere Ressourcen bereitgestellt werden. So wird die Verbindung zu Unternehmern gelegentlich genutzt, um ehrenamtlich Aktiven in deren Unternehmen eine Stelle zu vermitteln - statt hauptamtliche Stellen im Verein zu schaffen. Auf diese Weise wird häufig gleichermaßen die Loyalität als Arbeitnehmer und als Mitglied des Vereins gestärkt. Im Sportbereich können so talentierten Sportlern trotz mangelnder Vereinsressourcen erste, auch finanziell/materiell interessante Angebote gemacht werden und das Niveau des Vereins gehoben werden.

Sonstige Materielle Ressourcen können in der kostenlosen Überlassung von Räumen und Gegenständen (wie Zelte, Einrichtungsgegenstände, Wagen u.v.m.) oder der Mitnutzung von hauptamtlichem Personal einer anderen Organisation (z.B. für Sekretariatsaufgaben) gesehen werden.

Die verschiedenen Ressourcen werden in Abbildung 3 noch einmal zusammengefasst. Die gewählten Anteile geben dabei nicht die Bedeutung der jeweiligen Ressource für Vereine wider.



### Abbildung 3: Ressourcenpool einer NPO.

In Anlehnung an: Wilkens, Ingrid: Ressourcenzusammenlegung und Lebenszyklus in eingetragenen Vereinen. Ein Beitrag zur Non-Profit-Forschung. Frankfurt a.M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien, 1996, S. 71.

## 3.2 Die Verwendung der Ergebnisse als strategische Aufgabe

Nach der Transformation von Ressourcen stehen dem Verein gewollte (Hauptergebnisse) und ungewollte Ergebnisse (Nebenergebnisse) zur Verfügung, deren Verteilung eine wichtige politische Aufgabe für die Entscheider darstellt.

Während die Benutzung einiger Güter andere von deren Nutzung ausschließt (**Individualgüter**), gibt es zahlreiche Güter, für die dieses Ausschlussprinzip nicht gilt (**Kollektivgüter**). Beispiele für Individualgüter sind Nahrung und Kleidung, solche für Kollektivgüter Landesverteidigung oder Rechtssicherheit. Zur Erlangung eines Individualgutes muss der Nachfrager in der Regel einen Preis zahlen. Zahlt er ihn nicht, so kann er von dessen Nutzung ausgeschlossen werden. Das trifft bei Kollektivgütern nicht zu und führt mitunter zu „Trittbrettfahrern“: <sup>17</sup> So ist die Er-

<sup>17</sup> Vgl. Schumann, Jochen: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. 5., rev. und erw. Aufl., Berlin u.a., 1987, S. 7 ff.



zeugung hoher gesellschaftlicher Anerkennung durch die herausragenden Tätigkeiten einzelner Vereinsmitglieder ein Beispiel für ein psychisches Kollektivgut. Abgesehen von den Leistungsträgern des Verein profitieren auch diejenigen Mitglieder davon, die wenig oder gar keine Leistung eingebracht haben. Für den Verein ist in diesem Zusammenhang wichtig, wie er mit dem Problem der „Trittbrettfahrer“ umgeht.

**Materielle Güter** für die Zielgruppe(n) sind relativ einfach auszumachen. Es kann dabei um Decken und Zelte für Erdbebenopfer, um die Ausgabe von Speisen und Getränken für Bedürftige oder um Geldzuwendungen gehen. Bei den **immateriellen Gütern** kann es sich unter anderem um Versicherungsleistungen (z.B. garantiert der ADAC Hilfe bei einer Autopanne), eine Theateraufführung oder ein Fußballspiel handeln. Ressourcengebern werden solche Ergebnisse entweder im Rahmen ihrer Mitgliedschaft/Spende etc. kostenlos oder vergünstigt zur Verfügung gestellt.

Abgesehen von dem eigentlichen Organisationsziel produzieren NPOs zahlreiche weitere Produkte, die nicht immer genau mess- und quantifizierbar sind. Die Rede ist von **psychischen Produkten**. Anerkennung, Prestige oder das Gefühl, in einer bedeutenden Organisation tätig zu sein, können Motive sein, die Ziele eines Vereins zu unterstützen. Auch kann schon die Aufgabe selbst reizvoll sein: Das Gefühl, gebraucht zu werden oder Menschen in Not zu helfen, kann grundsätzlich altruistische Bedürfnisse befriedigen und somit sinnstiftend wirken. Insbesondere für die Unterstützung karitativer Vorhaben dürften solche Motive eine wichtige Rolle spielen.

Oftmals ist die Arbeit im Verein eine Möglichkeit fehlende Herausforderungen im Berufsleben zu kompensieren. Anspruchsvolle Aufgaben führen zu einem „über sich Hinauswachsen“ und nebenbei können berufliche oder persönliche Qualifikationen erworben oder erweitert werden. Auf diese Art und Weise kann das Gefühl, persönlichen Nutzen aus der Tätigkeit zu ziehen, gestärkt werden. Viele Vereine fördern die Entstehung und Vergrößerung des psychischen Pools durch Vergabe von Ehrenabzeichen, Verdienstmedaillen, Ehrungen langjähriger Mitglieder durch prominente Gäste oder Vergabe von Ehrenposten.

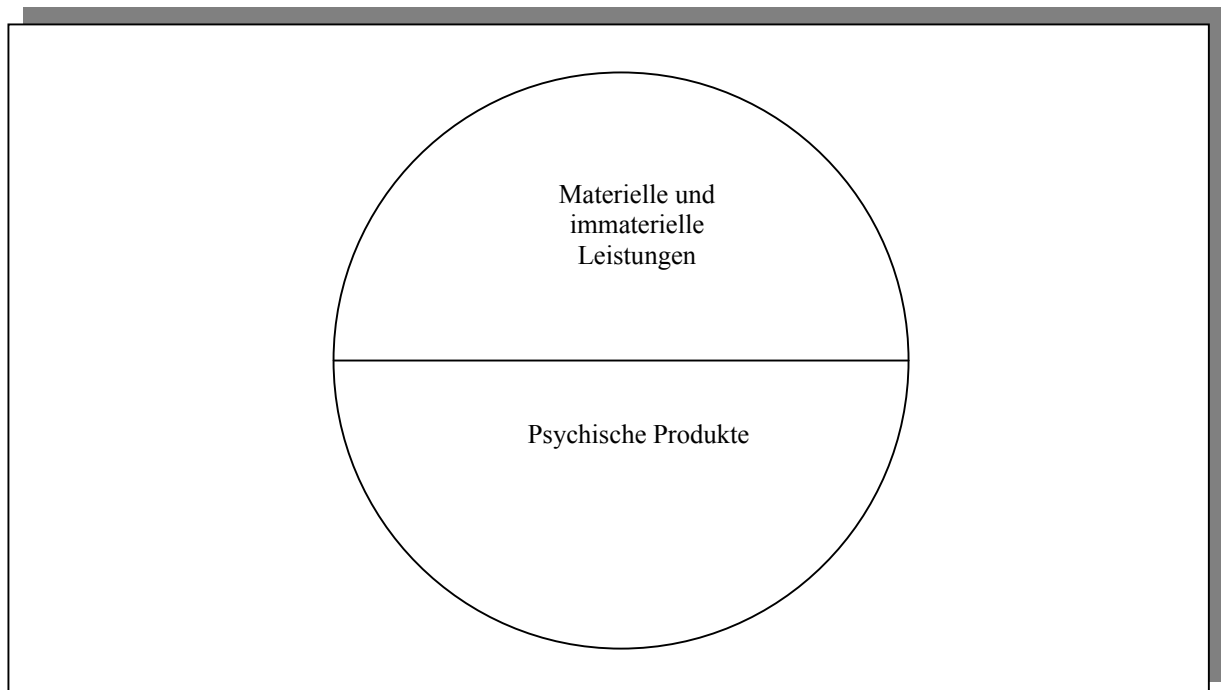
Auch wenn solche „Auszahlungen“ nicht quantifizierbar sind, scheint sich eine Art Wertigkeit dafür entwickelt zu haben. So gibt es dezidiert Meinungen dazu wann und unter welchen Umständen die Zuteilung besonderer Aufmerksamkeit gestattet ist. Wird die Zuteilung einer psychischen Auszahlung für ungerechtfertigt gehalten, kann dies in Vereinen zu gravierenden Konsequenzen führen. Die ungerechtfertigte „Bereicherung“ wird mit Protesten oder gar Austritten quittiert. Auch kann es zu einer Abwertung des Produktes kommen. Ähnlich wie dies in der Geldwirtschaft der Fall ist, kann es auch bei diesem Zahlungsmittel zu einer inflationären Entwicklung kommen.

Mitglieder oder Förderer können an diesem psychischen Pool teilhaben. Es kommen hier Austauschbeziehungen des Typs: ehrenamtliche Arbeit gegen Sozialprestige zustande.

Innerorganisatorische Konflikte resultieren häufig aus Differenzen um den Zugriff auf Ressourcen einerseits und die Beteiligung/Mitbestimmung an der Verwendung des Ergebnispools andererseits. Hier ist die strategische Aufgabe darin zu sehen, die verschiedenen Interessen aus-

zugleichen, nicht vertretbare Forderungen mit möglichst geringen Folgen abzuwehren und gleichzeitig den Zufluss von Ressourcen und die Produktion von Ergebnissen sicherzustellen. Über allem stehen die Ziele der NPO. Die produzierten Ergebnisse sollten zur Erfüllung der Ergebnisse beitragen, um keine Dissonanzen entstehen zu lassen.

Zahlreiche NPOs erstellen mehrere Güterformen unter einem Dach. Das Problem der unterschiedlichen Logiken wird dabei deutlich. Je nach Zielsetzung der NPO produziert sie die Güter für die eigenen Mitglieder (hier sind v.a. Selbsthilfegruppen zu nennen) oder aber auch für Dritte. Je nachdem, welche Produkte für welche Zielgruppen erzeugt werden, hat die NPO daher unter Umständen mehrere Tätigkeitsfelder.<sup>18</sup> Diese zu koordinieren und ihre unterschiedlichen Teilziele, Handlungszwänge und Logiken in Einklang zu bringen, ist auch eine der anspruchsvollen Aufgaben eines strategischen Managements in NPOs.



**Abbildung 4: Ergebnispool einer NPO.**

In Anlehnung an: Wilkens, Ingrid: Ressourcenzusammenlegung und Lebenszyklus in eingetragenen Vereinen. Ein Beitrag zur Non-Profit-Forschung. Frankfurt a.M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien, 1996, S. 77.

<sup>18</sup> Auf den Begriff „Geschäftsfelder“ soll hier bewusst verzichtet werden. Er wird vor allem im gewerblichen Bereich verwendet und bezieht sich dort in erster Linie auf private Güter. Die Austauschlogik lautet dort: Geld gegen Ware. Zur Beschreibung der Aktivitäten einer NPO scheint der Begriff daher zu eng.

## 4 Strategien und Strukturen für ein zielsicheres Vereinsmanagement

Entsprechend des geschilderten Planungsprozesses (Kapitel 2.1) beschäftigt sich die strategische Managementebene mit der Planung von Tätigkeiten und Funktionen unter Berücksichtigung der verschiedenen Stakeholder.

### 4.1 Strategische Tätigkeitsfelder

Beschäftigt sich eine Organisation mit der Beschaffung zahlreicher Ressourcen und mit der Transformation zu verschiedenen Gütern, so ergeben sich in der Regel dadurch mehrere Tätigkeitsfelder. Dabei muss ein Abgleich zwischen den zu Verfügung stehenden Ressourcen und deren Einsatz erfolgen.

Bei einzelnen Ressourcen und Verwendungszwecken kann von einer Art „Ressourcenverrechnungsverbot“ gesprochen werden. Extrem ungünstig ist die Verwendung von steuerlich begünstigten Spendengeldern zum Ausgleich von Verlusten aus Geschäftsbetrieb. Andere Ressourcen sind beliebig einsetzbar. Globalsubventionen, allgemeine Spenden oder Erbschaften ohne Zweckbindung können sowohl zur Deckung von Verwaltungs- oder Personalkosten als auch für eine spezifische Hilfeleistung benutzt werden.<sup>19</sup>

Darüber hinaus müssen die verschiedenen Tätigkeitsfelder untereinander und mit der Mission des Vereins abgestimmt sein. Bestimmte Betätigungen können mit der Mission der Organisation unvereinbar sein. Ein Beispiel hierfür boten die Gewerkschaften. Die Forderungen nach Mitbestimmung, Fairness und unternehmerischer Aufrichtigkeit im Rahmen des Tätigkeitsfeldes „Interessenvertretung“ wurden angesichts des eigenen unternehmerischen Verhaltens, z.B. im Fall der Neuen Heimat, aber auch angesichts der Bezahlung und Mitbestimmungsrechte eigener Mitarbeiter, als Diskrepanz empfunden, unter der die Glaubwürdigkeit bei den eigenen Mitgliedern und in der Öffentlichkeit dauerhaft gelitten hat.

Die eigene Mission wird in solchen Fällen einer einzelnen Bereichslogik – hier den vermeintlichen Zwängen unternehmerischen Handelns – oder der Handlungslogik einzelner Personen geopfert. Zwei Teilstrategien gerieten so in Widerspruch zueinander und schädeten der Gesamtorganisation.

Im folgenden sollen zwei Entscheidungsbereiche für die strategische Positionierung von Tätigkeitsfeldern unterschieden werden. Zum einen geht es dabei um die Verortung innerhalb eines gesellschaftspolitischen Rahmens, zum anderen um die Positionierung gegenüber anderen Stakeholdern, hier vor allem Kunden, Klienten und Mitbewerber.

---

<sup>19</sup> Dass die Einhaltung gewisser Finanzregeln gewährleistet sein sollte, versteht sich von selbst. So sollte angesichts auseinanderfallender Fristen einmalige Zahlungen, wie Erbschaften nicht zur Deckung der Kosten des gewöhnlichen Betriebs genutzt werden.

#### 4.1.1 Gesellschaftspolitische Positionierungsstrategien

Unter „politischer Positionierung“ wird im folgenden die gesellschaftliche und politische Akzeptanz einer gewählten Position einerseits und der Bedarf, in einem Bereich oder Problemfeld aktiv zu werden, andererseits verstanden.<sup>20</sup> Damit sind zwei zentrale Dimensionen angesprochen:

Die erste Dimension stellt die Frage nach der **politischen Legitimation** des Aufgabenfeldes. Die relevante Bezugsgröße dafür ist das Arbeitsumfeld. Entscheidend für die Einordnung sind die Aktivitätenebene der jeweiligen Organisation (global, bundesweit, regional oder örtlich) und die Werte und Ansichten potenzieller oder tatsächlicher Zuwendungsgeber innerhalb der Aktivitätenebene. Eine hohe politische Legitimation bedeutet, dass Teile der Gesellschaft und der politischen Handlungsträger das Problem bewusst als solches wahrnehmen. Es gibt in diesem Zusammenhang einen gewissen Druck, Engagement zu fördern und damit zu einer Beseitigung von Missständen oder zur Verbesserung von Situationen beizutragen.

Niedrige politische Legitimation bedeutet im Gegenzug jedoch nicht, dass ein Handlungsfeld von vornherein als unwichtig erkannt wird. Grundsätzlich ist auch der Fall denkbar, dass das Engagement für bestimmte Themen erst noch entdeckt werden muss, mithin also Legitimationspotenzial birgt. An dieser Stelle werden die Grenzen der vorliegenden statischen Betrachtung deutlich. Es liegt nah eine solche Positionierung als dynamischen Prozess zu verstehen. Ein Thema, welches gestern noch politisch unbedeutend war – vielleicht auch belächelt wurde, kann bereits morgen hohe gesellschaftliche und politische Akzeptanz gewinnen.<sup>21</sup>

Den zweiten Teil des Verortungsrahmens bildet der **Bedarf und Nutzen des Engagements**: Wie wichtig ist ein Engagement unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten und wie sehr kann die Organisation einen Beitrag zur Lösung leisten?

Der Grad der Betroffenheit ist eine weitere Komponente dieser Dimension. Tendenziell dürfte die Unterstützung für eine Sache mit dem Grad der Betroffenheit in der Bevölkerung wachsen. Die Hilfe in sehr speziellen Krankheitsfällen ist ein Beispiel für niedrige Betroffenheit. Da die Krankheit wenig bekannt ist, gestaltet sich die Mobilisierung breiter Bevölkerungsanteile schwierig. Meist bleibt das Engagement auf der Selbsthilfeebene: Betroffene schließen sich zusammen und unterstützen sich wechselseitig. Weit verbreitete Krankheiten, wie z.B. Krebs, Schlaganfall oder Herzinfarkt, erlangen durch die vergleichsweise höhere persönliche Betroffenheit – im Eigenerleben oder im Familien- und Bekanntenkreis – größere Unterstützung.

In diesem Zusammenhang ist weiterhin entscheidend, welchen Nutzen ein Verein dann versprechen kann. Je weitreichender das Versprechen zunächst geht, desto wahrscheinlicher scheint die

---

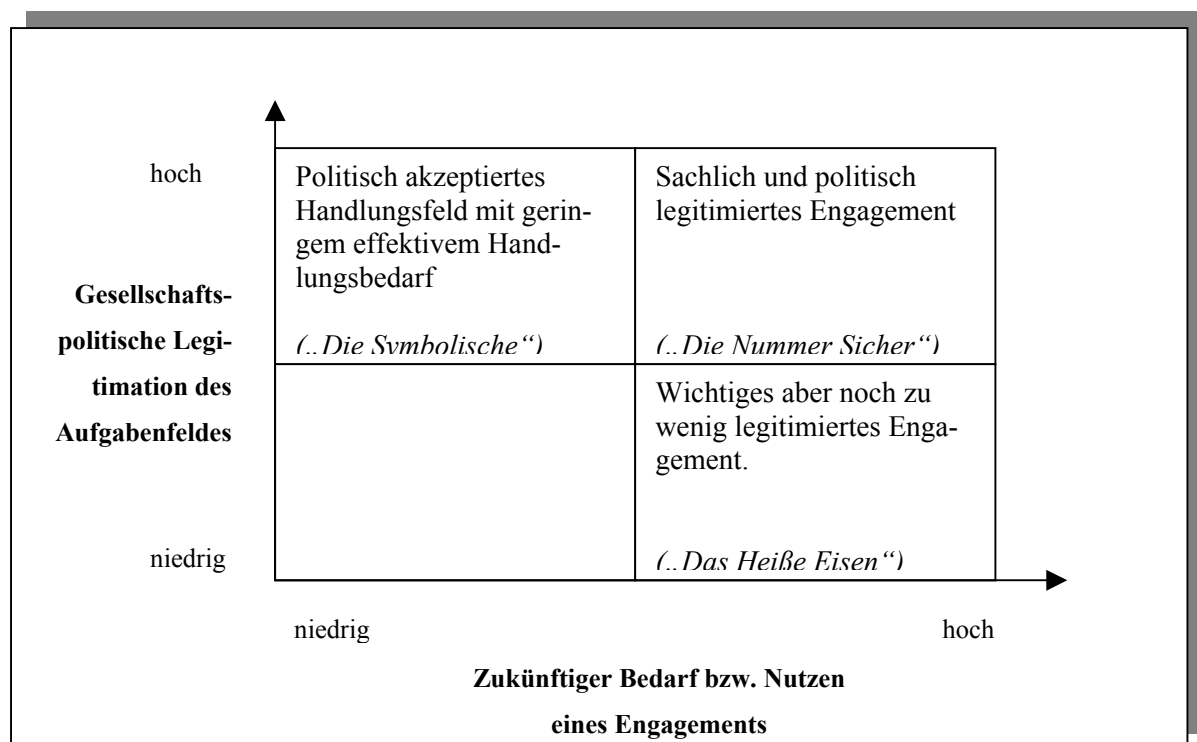
<sup>20</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, 2000. S. 83 ff. Die folgenden Normstrategien werden in Anlehnung an die dort dargestellten Strategien für den öffentlichen Sektor adaptiert.

<sup>21</sup> Zu denken ist beispielsweise an den Bedeutungswandel rund um das Thema „Umweltschutz“, welches noch vor 20 Jahren von großen Teilen der Bevölkerung belächelt wurde und mittlerweile zu einem bedeutungsvollen Politikbereich avanciert ist.

Ressourcenmobilisierung.<sup>22</sup> Zusätzlich zum hohen Bedarf ist das Engagement in einem solchen Kontext aber nur zu rechtfertigen, wenn tatsächlich ein sinnvolles Angebot generiert – also ein Nutzen erzeugt werden kann. Aus der Kombination der beiden Dimensionen ergibt sich dann folgendes „Legitimations-Bedarfs-Portfolio“ (Abbildung 5):

In Zusammenhang mit dem **gesellschaftlichen Bedarf** einer Leistung ist die bereits vorhandene Versorgung von großer Bedeutung. Hierbei sind eigentlich zwei Fälle von besonderer Signalwirkung.

Zu einer Überversorgung kommt es, wenn die vorhandenen Leistungen über der nötigen oder geforderten Versorgungsintensität liegen. Ein Engagement in einem solchen Bereich ist auch für eine Nonprofit-Organisation nicht allzu reizvoll, bedeutet sie doch erhöhten Ressourcenverbrauch bei sinkendem Ressourcenzufluss. Eine Unterversorgung hingegen kann ein Hinweis auf interessante Entwicklungspotenziale geben. Stehen weniger Leistungen als notwendig zu Verfügung, entsteht Bedarf diese Lücke zu schließen. Dies wiederum erhöht auch die Bereitschaft öffentlicher und privater Zuwendungsgeber, entsprechende Angebote zu unterstützen.



**Abbildung 5: Legitimations-Bedarfs-Portfolio** In Anlehnung an: Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, 2000, S.85.

<sup>22</sup> Auf die Frage der Glaubwürdigkeit soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Es versteht sich von selbst, dass durch die Vortäuschung falscher Tatsachen durchaus kurzfristig Vorteile gezogen werden können. Da es an dieser Stelle um die Strategien eines Vereines geht, und die Betrachtung daher eher mittel- bis langfristig orientiert ist, soll dieser problematische Spezialfall nicht näher betrachtet werden.

#### 4.1.2 Wettbewerbsstrategien

Der Frage nach der Positionierung im Wettbewerb kommt naturgemäß im erwerbswirtschaftlichen Bereich große Bedeutung zu. Auch für nichtgewerbliche Organisationen lässt sich die Bedeutung nicht von der Hand weisen. Zum einen sind zahlreiche Vereine auch in Märkten tätig und stehen in unmittelbarem Wettbewerb zu anderen Anbietern. Davon abgesehen, lassen sich einige Strategien durchaus auch im ideellen Bereich nachvollziehen. Nichtsdestotrotz greift diese aus der Betriebswirtschaftslehre<sup>23</sup> stammende Kategorisierung oft zu kurz. Da viele Vereine Selbstzweck sind (Kegelvereine/Skatclub oder andere Hobbyvereine) ist das Verhältnis zu potenziellen „Mitwettbewerbern“ eher von Desinteresse geprägt. Viele Vereine wissen nicht einmal, dass es ähnliche Bemühungen gibt und interessieren sich darüber hinaus nicht dafür. Zusammenarbeit oder Konkurrenz ist daher häufig eher durch zwischenmenschliche Beziehungen, wie Freundschaft, Abneigungen etc. als durch Wettbewerbsregeln vermeintlicher Märkte geprägt. Hier nimmt der Dritte Sektor sehr stark den häufig beschriebenen informellen, freundschaftlich-familiären Charakter an.

Für solche Vereine, deren Umfeld stärker durch marktliche Bedingungen geprägt ist, stellt sich jedoch früher oder später die Frage, wie sie sich in jedem einzelnen Tätigkeitsfeld zu anderen Anbietern und gegenüber Klienten und Kunden verhalten sollen.

Das grundsätzliche Verhalten gegenüber Mitbewerbern lässt sich zwar auf der Ebene der Gesamtorganisation festlegen, sinnvoll scheint es jedoch Verhaltensweisen von den Zweckmäßigkeiten der einzelnen Tätigkeitsfelder abhängig zu machen.<sup>24</sup> Danach lassen sich unterscheiden:<sup>25</sup>

- **Umgehungsstrategien:** Die direkte Auseinandersetzung wird vermieden, indem das Tätigkeitsfeld räumlich, zeitlich oder hinsichtlich ihrer Zielgruppe überschneidungsfrei abgesteckt wird.
- **Konkurrenzstrategien:** Die Auseinandersetzung um ähnliche oder gleiche Tätigkeitsfelder wird ausgetragen. In diesem Fall lassen sich einige Normstrategien unterscheiden, wie eine Organisation Vorteile gegenüber den Konkurrenten erlangen kann:
- Bei der **Kostenführerstrategie** geht es darum, die Leistungen billiger als die Konkurrenten anzubieten.
- Eine vorteilhafte Situation kann auch durch das im Verhältnis qualitativ höchstwertige Angebot (**Qualitätsführerschaft**) begründet werden.

---

<sup>23</sup> Vgl. dazu Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 7., überarb. und erw. Aufl., Nachdruck, 1989, S. 90 ff.

<sup>24</sup> Ein Beispiel hierfür ist das Mit- und Gegeneinander der Wohlfahrtsverbände. Während diese in einigen Bereichen (das kann z.B. der Hausnotruf sein) als Konkurrenten gegeneinander antreten und sich auch öffentlich so verhalten, kooperieren sie in anderen Bereichen (z.B. Breitenausbildung, Erste Hilfe) eng miteinander und schließen sich bisweilen sogar zu lokalen und überregionalen Arbeitsgemeinschaften zusammen.

<sup>25</sup> Vgl. zu folgenden Ausführungen: Steinherr, Ludwig: Strategische Optionen. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang: Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000, S. 280-295.

- Bei der **Leistungsdiversifikation** geht es um die Absicherung des Stammgeschäftes durch das Angebot solcher Leistungen, die mit dem eigentlichen Produkt nichts oder nur wenig zu tun haben.<sup>26</sup> Hier wird die Position gegenüber den Konkurrenten durch Ausbau der Leistungen verbessert.
- Bei der **Leistungskonzentration** werden im Gegenteil solche Leistungen, die nicht zur Kerntätigkeit gehören, eingeschränkt. Auch dadurch kann die Wettbewerbsposition verbessert werden: „Kernkompetenz für eine Leistung haben, heißt, diese Leistung zu beherrschen und in dieser Leistung den Konkurrenten überlegen [...] zu sein.“<sup>27</sup>

In Bezug auf die Kundenorientierung lassen sich unterscheiden:

- Die **Angebotsdifferenzierung**. Die Angebote werden individueller auf die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen zugeschnitten. So soll die Ansprache vieler Kunden gewährleistet werden.
- Bei der **Angebotsstandardisierung** sollen Leistungen in Hinblick auf Preis und Qualität vereinheitlicht werden. Das bringt Kostenvorteile, schafft aber auch ein übersichtliches Angebot und erlaubt der NPO eine eindeutigere Positionierung.

Die klassische Entscheidung darüber, ob eine Leistung selbst erstellt oder durch andere erbracht werden soll („make or buy“) führt zu folgenden Strategievarianten:

- Die „**Einschränkung der Wertschöpfungstiefe**“ bedeutet, dass vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsteile, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, abgegeben (outgesourct) werden.
- Bei der „**Ausweitung der Wertschöpfungstiefe**“ geht es um die Erschaffung neuer Tätigkeiten, die der eigentlichen Leistung vor- oder nachgelagert sind.

Betrachtet man sich das Tätigkeitsfeld unter räumlichen Gesichtspunkten, so kann zwischen

- **Expansion**, d.h. der räumlichen Ausdehnung bisheriger Aktivitäten und
- **Penetration**, d.h. der besseren Durchdringung des bisherigen Gebietes (durch Ansprache neuer Kunden oder Erweiterung der Leistungen bei bisherigen Kunden im angestammten Raum) unterschieden werden.

Als Reaktion auf die Aktivitäten der Konkurrenz kann

- der Wettbewerber nachgeahmt werden, um so das Rad nicht noch einmal neu erfinden zu müssen und von den bereits erarbeiteten Problemlösungsstrategien profitieren zu können (**Me-too-Strategie**) oder
- eine Nische, die bisher noch nicht bearbeitet wird, erschlossen werden (**Nischenstrategie**).

<sup>26</sup> Dies könnte der Fall sein, wenn ein Weiterbildungsinstitut Fachbücher verlegt. Vgl. dazu: Steinherr, Ludwig: Strategische Optionen. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang: Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000, S. 283.

<sup>27</sup> Ebd., S. 284.

- - **Kooperationsstrategie:** Statt sich auf einen Wettbewerb untereinander einzulassen, wird das Verhältnis aktiv gestaltet und die Suche nach Synergien betrieben. Es kann so zu einer Arbeitsteilung mit den vermeintlichen Konkurrenten kommen.

## 4.2 Funktionalstrategien

Bei größeren NPOs kommt es ab einem gewissen Zeitpunkt zu einer arbeitsteiligen Aufgabenbewältigung. Neben einzelnen Fachabteilungen bilden sich dabei auch Querschnittsaufgaben organisatorisch heraus. Es kommt so zu einer funktionalen Differenzierung. Das Denken in Funktionen hat in Unternehmen eine lange Tradition. In NPOs dagegen, haben sich erst in jüngerer Zeit spezifische Überlegungen zu den Funktionsbereichen herausgebildet. Die Besonderheiten des Marketing<sup>28</sup> wurden dabei bereits recht früh diskutiert. Andere Funktionen, wie Rechnungswesen und Controlling<sup>29</sup> oder Finanzierung<sup>30</sup> folgten. Immer häufiger stellte man dabei fest, dass die Gesetzmäßigkeiten in Unternehmen nur teilweise denen von NPOs entsprechen. Gegenwärtig tut sich ein großer Teil der betriebswirtschaftlich orientierten Fachliteratur immer noch schwer damit, sich von dem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als Vorbild für NPOs zu lösen und eigene Handlungslogiken zu erfassen und zu beschreiben. Da die angedeuteten Funktionalstrategien immer auch verschiedene Tätigkeitsfelder und Stakeholder erfassen, ist die Notwendigkeit einer Abstimmung der Teilstrategien notwendig. Während die Ausarbeitung der Funktionalstrategien den Führungskräften der einzelnen Teilbereiche obliegt, gehört die Abstimmung zwischen den Funktionen, den Funktionen und Tätigkeitsfeldern bzw. Stakeholdern zu den wesentlichen gesamtorganisatorischen Aufgaben.

Um den Abstimmungsbedarf aufzuzeigen, soll das oben eingeführte Beispiel erneut aufgenommen werden:

Die drei Tätigkeitsfelder des Vereins „Krankenhauskinder“, „Kinder im Rettungswagen“ und „kranke Kinder daheim“ laufen – abgesehen von kleineren Schwierigkeiten – mittlerweile ganz gut. Einzig, der finanzielle Rahmen ist überall gleichermaßen unzureichend.

Da die Aufgaben in den drei Bereichen sehr unterschiedlich sind, treffen sich die Ehrenamtlichen nicht mehr alle gemeinsam, sondern in ihren jeweiligen Arbeitsgemeinschaften (Differenzierung nach Tätigkeitsfeldern). Die Sprecher der beiden anderen Gruppen wissen daher nichts von dem

<sup>28</sup> Als Klassiker dieses Bereichs darf wohl das 1975 erstmals erschienene Werk des Amerikaners Philip Kotler gelten: Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, 1978. Weitere Einblicke finden sich in: Krzeminski, Michael/Neck, Clemens: Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen. Frankfurt a.M., 1994. Ergänzend dazu, aktuell: Fischer, Walter: Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen: ein Handbuch. Zürich, 2000.

<sup>29</sup> Ein Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre ist in diesem Zusammenhang: Chmielewicz, K./Schweitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. , Aufl., Stuttgart, 1993. Für den NPO-Bereich: Horak, C.: Controlling in Nonprofit-Organisationen. 2., Aufl., Wiesbaden, 1995. Zum Problem der Anpassung von Controlling –Ansätzen in NPOs vgl.: Jauss, R.: Umsetzungsprobleme von Controlling-Konzepten in Non-Profit-Organisationen. In: Kostenrechnungspraxis. Nr. 4, 1990, S. 242-244.

<sup>30</sup> Vgl. dazu die oben erwähnten Veröffentlichungen von Michael Urselmann und Marita Haibach.



Vorstoß der Gruppe „Krankenhauskinder“. Diese beantragt beim Schatzmeister höhere Mittelzuweisung aus der Vereinskasse, was sehr zum Ärger der anderen Gruppen in einer der nächsten Vorstandssitzung genehmigt wird, so dass die anderen Gruppen für die kommenden Monate erheblich weniger Mittel zu Verfügung haben, die sie aber eingeplant haben und dringend gebraucht hätten. Die Vorsitzende erkennt und beseitigt das Problem: Die Tätigkeitsbereiche müssen untereinander abgeglichen werden. Es bedarf einer vom Vorstand eingeführten Planung. Einmal im Jahr werden jetzt die Mittel, die die Arbeitsfelder bekommen sollen, besprochen und festgeschrieben. Vierteljährlich treffen sich die Sprecher der Gruppen, um gegebenenfalls Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Nur wenig später hat ein Vorstandsmitglied – zuständig für die Funktion „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ – eine gute Idee. Um die Vereinskasse aufzufüllen, soll ein Massenmailing durchgeführt werden. Spender, Freunde und andere potenzielle Förderer sollen mit einem einheitlichen Brief angeschrieben werden und um Unterstützung in Form einer Geldspende gebeten werden. Alle begrüßen diese Initiative. Der Öffentlichkeitsarbeiter rechnet sich insgeheim aus, dass sich die Portokosten auf ca. 8000,- DM, bei einem geschätzten Rücklauf von 15.000,- DM belaufen werden. Er teilt allen das Ziel mit: „Wir könnten durch die Aktion bestimmt 7.000,- DM zusätzlich einnehmen.“ Die Aktion wird zu einem Fiasko. Nachdem zweitausend Briefe abgeschickt wurden erklärt der Schatzmeister – zuständig für die Funktion „Finanzierung“, er habe nicht mit derart hohen Vorkosten gerechnet. Vielmehr habe er sich gedanklich darauf eingestellt, 7.000,- DM mehr in der Kasse zu haben. Die Aktion müsse mangels Geld gestoppt werden. Die Abstimmung der Funktionen Marketing und Finanzen war nicht koordiniert.

Kurz darauf gehen neben einzelnen, kleineren Spenden auch Beschwerden ein. Zwei lokale Politiker und Förderer des Vereins waren über die Art der anonymen Ansprache irritiert. Mehrere ehrenamtlich Aktive verwehrten sich, neben ihrem aktiven Einsatz auch noch – per Serienbrief – um Spenden gebeten zu werden und der Malermeister, der erst einen Monat zuvor die Farben zur Ausgestaltung der Krankenhauszimmer gespendet hatte, war sogar regelrecht beleidigt, jetzt schon wieder um eine Spende gebeten zu werden. Um die aufgebrachten Stakeholder wieder zu beruhigen, brauchte die Vorsitzende einen Monat Zeit und viele Nerven.

### 4.3 Stakeholder-Strategien

Folgt man den bereits angestellten Überlegungen, kann ein Verein als ein System der Anspruchsgruppen gesehen werden. Ziel eines erfolgreichen Managements muss es dann sein, ein Interessenabgleich zwischen all diesen Stakeholdern zu erreichen. Diese Aufgabe kommt traditionell vor allem den Vorständen zu, und stellt eine anspruchsvolle politische Aufgabe dar.<sup>31</sup> Durch die Sicherung nötiger Ressourcen zur Zielerreichung importieren Vereine häufig organisationsfremde Handlungslogiken. Je nach Art und Umfang der Finanzierung, kommt es so zu

---

<sup>31</sup> Die politische Integrations- und Ausgleichfunktion interner und externer Anspruchsgruppen bleibt jedoch in vielen Abhandlungen zu den Vorstandsaufgaben unerwähnt oder wird im Rahmen der strategischen Aufgaben nur kurz angedeutet.

verschiedenen Abhängigkeiten von **Ressourcengebern**. Diese Arbeiten in unterschiedlichen Graden mit dem Verein zusammen.

Vereinfacht gesehen, haben Stakeholder zwei Wahlmöglichkeiten: Entweder sie kooperieren oder sie kooperieren nicht mit dem Verein. Im Konfliktfall sieht Hirschman<sup>32</sup> für Mitglieder auch nur zwei Alternativen: Sie haben die Möglichkeiten, ihren Protest kund zu tun und innerhalb gewisser Grenzen (z.B. bei Wahlen) Einfluss auf das Geschehen auszuüben und dieses zu verändern („voice-Option“). Gelingt dies nicht, bleibt ihnen, sich mit dem unbefriedigendem Zustand abzufinden oder von der „exit-Option“ Gebrauch zu machen, das heißt also, die Organisation zu verlassen.

Diese Kategorie soll noch etwas erweitert werden. Zum einen sollen auch andere Motive außer Protest als „Kündigungsgrund“ zugelassen werden. Mitglieder verlassen einen Verein häufig auch aufgrund veränderter Prioritäten. Familie, Beruf, Krankheit oder andere Aktivitäten können dem Individuum plötzlich wichtiger sein als die Vereinsarbeit. Aufgabe des Vereins ist es dann, dafür zu sorgen, dass der Vereinsarbeit hohe Priorität zugeschrieben wird.

Zum anderen sollen auch externe Stakeholder in die Überlegung einbezogen werden. Dies gelingt, wenn man sich eine Organisation nicht als starre Struktur, sondern als dynamisches Beziehungsgeflecht vorstellt, in denen die Mitglieder eben nur einen Teil der Akteure darstellen. Auch externe Akteure haben bestimmte Mechanismen und Gründe sich zu engagieren, gegen unliebsame Entwicklungen zu wehren oder schließlich die Unterstützung der Organisation einzustellen.

	„VOICE“	„EXIT“
Interne Stakeholder	<b>Partizipationspolitik</b> Inklusionspolitik Exklusionspolitik	<b>Bindungspolitik</b> Anreizpolitik Abschreckungspolitik
Externe Stakeholder	<b>Kommunikationspolitik</b> Krisenreaktionspolitik (reaktiv) Informationspolitik (aktiv) Ansprache neuer Stakeholder	<b>Leistungspolitik</b> Produktionspolitik Distributionspolitik

**Abbildung 6: Stakeholder-Strategien im Überblick.**

<sup>32</sup> Vgl. Hirschman, Albert O.: Abwanderung und Widerspruch. Tübingen, 1974.

Aus der Sicht des Vereins sorgen dennoch rechtliche Vorgaben, gesellschaftliche Zusammenhänge und der Umfang der aktiven Präsenz dafür, dass beide Gruppen anders behandelt werden müssen. Setzt man die Verhaltensalternativen „voice“ und „exit“ in Beziehung zu den internen und externen Stakeholdern, lässt sich folgende Vier-Felder-Matrix herleiten. Dabei ist zu beachten, dass es zwischen allen Bereichen Wechselwirkungen gibt, mithin kein Bereich für sich allein zu sehen ist.

Demnach ist eine Stakeholder-Strategie eine Mischung der Teilpolitiken Partizipation, Bindung, Kommunikation und Leistung für alle tatsächlichen oder potenziellen Stakeholder einer Organisation und deren Integration zu einer Gesamtstrategie.

Die vielleicht ursprünglichste Gruppe im Leben einer Nonprofit-Organisation und die wichtigsten **internen Stakeholder** sind ihre **Mitglieder**. Ihre Interessen zielen besonders auf die Erreichung des originären Vereinsziels ab. Darüber hinaus lassen sich aber in der Praxis häufig Ziele erkennen, die eng mit der Teilhabe und Sicherung persönlicher Ressourcen im Verein verbunden sind. Dazu zählen sicherlich der Erhalt und Ausbau von gesellschaftlicher Anerkennung und Macht sowie der Zugang zu Personal oder Material.<sup>33</sup> Es lassen sich aktive und passive Mitglieder unterscheiden. Die Entscheidung darüber, ob passive Mitglieder zu den internen oder zu den externen Stakeholdern gehören, muss jeder Verein mit Blick auf die speziell eingeräumten Mitwirkungsrechte selbst treffen.

1. Neben den Mitgliedern können auch noch hauptamtliche Mitarbeiter zu den internen Stakeholdern gerechnet werden. Auch bei der Behandlung dieser Gruppe, lässt sich festhalten, dass eine einfache Übertragung wirtschaftswissenschaftlicher Überlegungen keine zufriedenstellenden Ergebnisse erbringen kann. Mitarbeiter in NPOs weisen eine ganze Reihe von Besonderheiten auf: Die Beschäftigungsverhältnisse sind besonders vielfältig.
2. Neben den klassischen Voll- und Teilzeitarbeitsplätzen finden sich Zivildienstleistende, Teilnehmer am Freiwilligen Sozialen Jahr, ABM- und Honorarkräfte. Die Lohn- und Gehaltsstrukturen reichen von Honoraren, BAT oder hauseigenen Tarifstrukturen über einfachen Stundenlohn, Pauschalentlohnung bis hin zum Taschengeld.
3. Auch die Motivationsstruktur weicht häufig von der in Unternehmen ab. Viele Mitarbeiter in NPOs sind unterdurchschnittlich bezahlt. Sie leisten ihre Arbeit - motiviert vom Ziel der Organisation- aber trotzdem, so dass man häufig von einer versteckten Ehrenamtlichkeit sprechen kann. Andere (z.B. Zivildienstleistende) stehen unter einer Zwangsverpflichtung. Die Motivation wird auch hier nicht durch Anreize wie Geld oder Karriere geschaffen.
4. Die Entscheidungen, die zur Bestimmung des Verhältnisses zu internen Stakeholdern getroffen werden müssen, lassen sich einerseits danach unterscheiden, in welchem Umfang die Teilnahme am Vereinsgeschehen zugelassen oder erwünscht wird. Gleichzeitig muss entschieden werden, ob Neumitglieder willkommen sind und wie sie eingebunden werden. Die

---

<sup>33</sup> Auf die Probleme zwischen Mitgliedern mit verschiedenen Motiven soll hier nicht eingegangen werden.

folgende kurze Aufstellung gibt einen Überblick, aus welchen Elementen sich die Partizipationspolitik zusammensetzen kann.

5. Extreme Organisationsformen am Rande dieses Spektrums sind basisdemokratische Vereine ohne Ein- und Austrittsbarrieren auf der einen Seite und *closed shop* Organisationen, wie z.B. bestimmte Sekten oder Geheimorganisationen (Geheimdienste, Logen, Mafia) mit einer starken Abgrenzung gegen die Außenwelt, extrem hierarchischen Strukturen und hohen Austrittsbarrieren auf der anderen Seite. Im Standardfall dürfte ein Verein aus einer Mischung von Inklusions- und Exklusionsmechanismen, d.h. also beteiligungsfördernden und beteiligungshemmenden Strukturen bestehen.

#### **Elemente einer Inklusionsstrategie:**

- niedrige Beiträge
- breite Beteiligung der Mitglieder und Mitarbeiter an den Entscheidungen einer Organisation
- geringe Hierarchietiefe
- Permanenter Wissenstransfer an die Mitglieder (Fortbildungen, Mitteilungen, häufige Kontakte)
- Offene Gremien (z.B. vereinsöffentliche Vorstandssitzungen)
- Delegation von Verantwortung und Mitsprache
- Offenheit für Neumitglieder (z.B. Teilnahme ohne Mitgliedschaft)
- Förderung von Vernetzung in der Organisation

#### **Elemente einer Exklusionsstrategie:**

- hohe Beiträge und starke Beitragsdifferenzierung (z.B. nach Positionen im Verein)
- tiefe hierarchische Gliederung
- zentrale Entscheidungsfindung
- „Geheimgremien“ und informelle Treffen wichtiger Funktionäre (z.B. im privaten Bereich)
- geschlossene Sitzungskultur
- Konzentration der Entscheidungsbefugnis auf einige wenige Amtsinhaber
- hohe Hürden für Neumitglieder (z.B. Vorstandsgenehmigung im Einzelfall erforderlich oder hohe Aufnahmegebühren)
- Ausnutzung und Kultivierung von Grabenkämpfen und Abteilungsdenken

Andererseits geht es um die Frage, wie man Mitglieder an den Verein bindet, die Wahl der exit-Option erschwert oder aber andererseits sogar – um Querulamentum zu unterbinden – fördert. Abgesehen von den Wirkungen der Partizipationspolitik auf die Zufriedenheit der internen Stakeholder, geht es also um das Setzen von Anreizen. Während es bei der Partizipationspolitik eher um die Mitbestimmung bei der Verwendung des Ressourcenpools geht, geht es bei der **Bindungspolitik** um die Beteiligung am Ergebnispool der Organisation. Diese beiden Perspektiven müssen im folgenden getrennt behandelt werden. Elemente einer solchen Politik können sein:

**Elemente einer Anreizpolitik:**

- Geregelte Zuteilung von materiellen, immateriellen und psychischen Produkten.
- Anerkennung der Leistungen vor anderen
- Vergabe von Ehrenzeichen zu bestimmten Anlässen (langjährige Mitgliedschaft, besondere Verdienste)
- Einrichtung besonderer Positionen oder Gremien für verdiente Stakeholder (Ehrevorsitz)
- Entgeltspolitik (Entlohnung bei Mitarbeitern und Aufwandsentschädigungen bei Ehrenamt)
- Zugang zu Ressourcen (Geld, Büro, Nutzung von hauptamtlicher Arbeit, Maschinen, Autos)
- Schaffung von familiären, geselligen Räumen (Partykeller, Vereinsheim) und Ereignissen (Feste, Geburtstags- oder Weihnachtsfeiern etc.)
- Kontaktpflege zu Ehemaligen als Zeichen der Wertschätzung geleisteter Arbeit. „Man wird nicht vergessen“- Motiv
- Schaffung sinnstiftender Tätigkeiten
- gegenseitige gesellschaftliche oder berufliche Unterstützung

**Elemente einer Abschreckungspolitik:**

- Entzug von sozialen Kontakten bei Austritt (Verbot in das Vereinsheim zu kommen)
- Wiedereintrittsfristen von mehreren Jahren
- Androhung gesellschaftlicher oder beruflicher Konsequenzen
- lange Kündigungsfristen
- hohe sunk costs durch Eintrittskosten (z.B. hohe Aufnahmegebühren)

Von den internen Stakeholdern sollten die **externen Stakeholder** unterschieden werden: Kunden, Staat, Großspender oder anonyme Einzelspender, Parteien und andere Vereine oder Klienten. Die Abgrenzung zwischen internen und externen Stakeholdern ist jedoch in der Praxis, vor allem bei den Fördermitgliedern, fließend. Letztendlich bleibt die Entscheidung darüber, wer wozu gehört, dem jeweiligen Verein vorbehalten.

Im Rahmen der **Kommunikationspolitik** geht es darum, wie tatsächliche und potenzielle Unterstützer des Vereins informiert und eingebunden werden, wie sie zu weiterer Abgabe von Ressourcen stimuliert werden können aber auch darum, wie man mit Vertrauenskrisen umgeht.

**Elemente der Kommunikationspolitik:**

- herstellen von Dialog mit Stakeholdern oder einseitige Information
- persönlicher oder anonymer Kontakt
- Inkorporierungsstrategien (einbinden der Stakeholder in die Strukturen des Vereins, z.B. Beiräte)
- erwünschten Einfluss einzelner Stakeholder festlegen

- Einzel- oder Massenkommunikation
- Krisenreaktion: Wie ist der Umgang mit Stakeholdern in kritischen Zeiten
- präventive Information; Salamitaktik
- Abwendung von Schaden für Stakeholder

Ziel der **Leistungspolitik** ist es, die Zusammenarbeit mit den externen Stakeholdern zu fördern und aufrechtzuerhalten. Dabei geht es insbesondere um die Beteiligung an dem Ergebnispool der Organisation. Nur durch eine als ausreichend empfundene „Entlohnung“ können Anspruchsgruppen davon abgehalten werden, die „exit“-Option zu wählen.

### Elemente der Leistungspolitik:

#### *Produktionspolitik*

- welche Güter sollen hergestellt werden
- in welcher Qualität
- mit welchen Ressourcen
- für welche Zielgruppen
- mit welchem Ziel

#### *Distributionspolitik*

- an wen werden die Güter abgegeben (Bedürftige, Angehörige, Kunden, Staat)
- zu welchem Preis (gratis, kostendeckend, mit Gewinn, gegen Öffentlichkeitsarbeit oder zukünftige Vorzugsbehandlung)
- welche zusätzlichen Ergebnisse (materielle, immaterielle, psychische) werden erzeugt
- welche Stakeholder werden in welchem Umfang für ihren Ressourceneinsatz „entlohnt“
- auf welchem Wege werden die Güter verteilt (über Dritte, Mittler, direkt im Haus, auf der Straße etc.)
- wie gestalten sich die Warenkanäle und wie werden sie aufrecht erhalten oder gepflegt

Je nach Anspruchsgruppen, die in einer Organisation aufeinandertreffen, werden diese Strategien miteinander kombiniert. Teilweise treten dabei Konflikte auf, die durch Vermittlung des Vereins gelöst werden müssen. Ausgewählte Beispiele sollen den Zusammenhang zwischen Strategien und Stakeholdern verdeutlichen.

Die Finanzierung durch die öffentliche Hand in Form von Subventionen oder Zuschüssen erfordert in der Regel die Zustimmung entsprechender politischer Gremien. Die Hinwendung zu politischen Entscheidungsträgern oder zur Verwaltung hat jedoch einen Preis. Der Verein muss in Kauf nehmen, dass er als Institution im vorpolitischen Bereich<sup>34</sup> instrumentalisiert wird. Im Extremfall werden Vereine so an die Hand genommen, in ihren Zielen durch Verwaltung und Politik abgebremst und zu einer parteipolitischen Veranstaltung oder zu einer halbstaatlichen Ein-

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu: Seibel, Wolfgang: Funktionaler Dilletantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“, zwischen Markt und Staat. 2., Aufl., 1994.

richtung. Während einige Vereine dies in Kauf nehmen, versuchen andere im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik eine Einbindung mit Beschränkung des Einflusses. Dazu könnte eine Inkorporierungsstrategie, abgemildert durch gewisse Exklusionsmechanismen dienen. Um das Wissen von Experten und den Einfluss von Politikern zu nutzen, die Akkumulation von Macht im Verein jedoch zu beschränken haben sich in der Praxis zusätzliche Gremien – z.B. Beiräte – bewährt. Satzungsgemäß sind solche Gremien dann nur beratend oder unterstützend tätig. Die Handlungslogik der entsprechenden Mitglieder, die oft aus dem wissenschaftlichen oder politischen Bereich stammt, muss auf diese Weise nicht in die Vereinsstrukturen und -prozesse integriert werden.

Eine spezielle Form der Inkorporation ergibt sich durch formale oder informelle Proporzregelungen für wichtige Gremien. Alle entscheidenden Gruppen in und um eine Organisation herum werden an der Entscheidungsfindung beteiligt. So wird sichergestellt, dass das Ergebnis von einer breiten Masse der Stakeholder mitgetragen wird. Handelt es sich um interne Gruppen, wird so eine breite Beteiligung gesichert. Konflikte werden in kleinen Gremien unter geringerem Reibungsverlust ausgetragen als dies bei öffentlichen Auseinandersetzungen der Fall ist. Dadurch dass wichtige Personen einer Machtgruppe in einem verantwortlichen Gremium sitzen, steigt der Konsensdruck beträchtlich. Die Gefahr, dass der einzelne Repräsentant der Gruppe bei einem Ergebnisversagen mit in die kollektive Haftung einbezogen wird, ist nämlich relativ hoch. Wird dieses Konzept mit externen Stakeholdern betrieben, kommt es zu einer stärkeren Vernetzung, die zwar ein starkes Ressourcenwachstum, aber auch erhöhte Abhängigkeiten bedeuten kann.<sup>35</sup>

Soll zusätzliche Finanzierung durch Ausdehnung der Mitgliedsbeiträge erreicht werden, ist das Ziel, mehr Mitglieder zu gewinnen, durchaus nicht automatisch kompatibel mit der oben erwähnten Mitgliederlogik. Abgesehen davon, dass die Einwerbung neuer Mitglieder an sich einen weiteren Kostenfaktor darstellt und damit zu Konflikten innerhalb der Vereinsleitung führen kann, kann es durchaus zu Konflikten mit den Altmitgliedern kommen. So werden insbesondere aktive Neumitglieder häufig als Bedrohung des Status quo bisheriger Mitglieder empfunden. Weiterhin kann sich durch deren Engagement auch die Zielsetzung verändern, weshalb sich in solchen Fällen die Bemühungen häufig eher darauf richten, in erster Linie Fördermitglieder zu werben. Diese werden entweder durch institutionelle Barrieren (Neumitglieder sind automatisch nur Fördermitglieder) oder durch taktische und psychologische Barrieren an einem allzu umfassenden Engagement gehindert. Gleichzeitig werden trotzdem finanzielle Mittel eingeworben.

Die Finanzierung durch anonyme Massenspenden baut auf ein erhöhtes Wohlwollen einer breiten Öffentlichkeit und bedingt daher eine stärkere Abhängigkeit von Massenmedien als Trans-

---

<sup>35</sup> Als Beispiel für solche Regelungen lassen sich zahlreiche Organisationen im Umfeld der sozialdemokratischen Bewegung nennen. So ist beispielsweise eine wechselseitige Verquickung zwischen SPD und Arbeiterwohlfahrt aber auch Gewerkschaften durchaus die Regel. Geschäftsführern der AWO wird über eine Parteifunktion der Zugang zu staatlichen Entscheidungsprozessen geboten. Im Gegenzug stellt dann die AWO beispielsweise ihren Ressourcenpool (Räume, Stellen, Personal usw.) der Partei zur Verfügung. Abgesichert wird die wechselseitige Stellung als Stakeholder nicht selten durch eine enge personelle Verzahnung in den wichtigen Gremien der jeweiligen Organisation.<sup>35</sup> Diese wird wiederum durch den parallelen Aufbau der Organisationen vereinfacht. So sind die Gliederungsebenen und Organe von AWO und SPD meist spiegelbildlich aufgebaut.

porteurs von Öffentlichkeit. Es ist klar, dass in diesem Fall die Kommunikationspolitik besondere Bedeutung gewinnt. Gleichzeitig kann es zu Konflikten zwischen den Meinungen einzelner Stakeholder, z.B. eines Großspenders und der öffentlich kommunizierten Aussagen zu einem bestimmten Thema kommen. Auch hier müssen Kompromisse gefunden oder Prioritäten für den Konfliktfall gesetzt werden.

Einige Stakeholder sind traditionell gar nicht in die Strukturen eines Vereins eingebunden. Zu denken ist dabei an die passive Rolle, die Spender oftmals zu übernehmen gezwungen sind. Aber auch hier lassen sich Veränderungen spüren. Mit der wachsenden Zahl von spendenwerbenden Organisationen verknappen sich die Finanzmittel für jede einzelne Organisation. Der Handlungsdruck wächst. Gleichzeitig treten immer mehr Spender selbstbewusster auf und fordern mindestens Rechenschaft und teilweise sogar Teilhabe an den Entscheidungen darüber, wie das Geld verwendet wird. Innovative Organisationen entwickeln daher neue Möglichkeiten, auch diese Anspruchsgruppe an den Verein zu binden. Ein Beispiel ist die Einführung eines Spendenparlamentes. Hier wird den Ressourcengebern die Möglichkeit geboten, über ihr eingesetztes Geld mitzuentcheiden. Da die Einrichtung außerhalb der eigentlichen Organisationsstruktur angesiedelt ist, wird der Einfluss auf konkrete Projekte und Geldmittel, die selbst erbracht wurden, beschränkt. Der *pay-off* der Mitglieder und Vorstände aus dem Ergebnispool wird auf diese Weise weniger beeinflusst, so dass das Konfliktpotenzial zwischen diesen Stakeholdern eingedämmt wird. Es zeigt sich wie dicht die Grenzen zwischen Partizipations- und Kommunikationspolitik und zwischen internen und externen Mitgliedern verlaufen kann.

Aus der Schilderung wird deutlich, dass es bei den strategischen Überlegungen zumeist um ein sensibles Austarieren verschiedener Komponenten geht. In jüngster Zeit kündigt sich – als Konsequenz der steigenden Forderungen einzelner Stakeholder – eine wachsende Vielfalt solcher Einbindungsstrategien an.

Nur wenn letztendlich die Ziele und Teilziele eines Vereins miteinander kompatibel sind, die Strategien konsequent auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet sind und mögliche Konflikte in einem überschaubaren Rahmen gehalten werden, ist langfristig der Erfolg der Organisation sichergestellt. Dass und wie dies auch für einen kleinen Verein gelingen kann, zeigt das abschließende Beispiel.

## **5 Praxisbeispiel: „Bürgerkomitee Südstadt e.V.“**

Das „Bürgerkomitee Südstadt e.V.“ wurde 1991 in Parchim, einer kleinen Gemeinde in Mecklenburg-Vorpommern, gegründet. Vor dem Hintergrund der Wiedervereinigung, entstand eine wachsende Verunsicherung in Teilen der Bevölkerung. Dies galt vor allem Jugendliche und ältere Menschen. Der Verein setzte sich daher zum Ziel, die gesellschaftlichen Umbrüche und neuen Einflüsse aufzuarbeiten und die Konsequenzen für die Bewohner des Ortes erträglicher zu gestalten. Bei der Gründung des Vereins ergaben sich daraus folgende Satzungsziele: Förderung der



offenen Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit sowie familienorientierte und familienfördernde Arbeit, Förderung des Generationendialoges.

Der Verein erlebte in den folgenden Jahren eine regelrechte Erfolgsstory. 1998 setzten sich bereits neben ca. 70 Mitgliedern, davon 10- 50 ehrenamtlich aktiv, eine hauptamtliche Kraft und 8 ehrenamtliche Mandatsträger für die Ziele des Vereins ein.

Dieser fand auch Unterstützung durch externe Stakeholder: Neben verschiedenen Ämtern der Stadt (Jugendamt, Kulturamt) fanden sich zahlreiche andere Kooperationspartner ein. Freie Träger aus der Umgebung, Land und Bund, Lebenshilfe und Seniorenbeirat sowie eine Kooperationschule für lernbehinderte Schüler waren bereit, mit dem Bürgerkomitee zusammenzuarbeiten.

Der folgende Werbezettel verdeutlicht in anschaulicher Weise den Aufbau einer strategischen Planung als wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Verein (Abbildung 7).

Die Mission des Vereins kann man als „Jung & Alt. Alles unter einem Dach“ beschreiben. Sie ist ein Beispiel dafür, wie es gelingen kann eine Formel zu finden, die weit genug ist, zahlreiche Aktivitäten darunter zu bündeln, gleichzeitig aber eng genug definiert ist, um dem Verein eine Kontur zu geben. Zwei wesentliche Facetten leuchten durch die Mission:

Bedingt durch ihren Entstehungszusammenhang hat der Verein einen deutlichen Bezug zu den Lebensverhältnissen in Ostdeutschland. In Zeiten großer Verunsicherung sicherlich ein Element, das zur Stärkung eines „Wir“-Gefühls beiträgt.

Den zweiten Strang bildet das „Miteinander der Generationen“. Alt und Jung arbeiten hier Hand in Hand und führen einen Dialog miteinander.

Beide Seiten der Mission haben zu einer erfolgreichen gesellschaftspolitischen Positionierung beigetragen. In den frühen Neunzigern waren Themen rund um das vereinigte Deutschland politisch von äußerster Brisanz. Während sich die ökonomischen und sozialen Probleme zusehends deutlicher abzeichneten, war die politische Aufmerksamkeit auf solche Aktivitäten, die sich mit der Bewältigung der Vereinigung beschäftigten, relativ hoch. Es bestand akuter Handlungsbedarf. Besonders in der ostdeutschen Bevölkerung war der Wunsch nach Orientierung - bei wenig adäquaten Angeboten - groß. Dieser Aspekt der Mission läßt sich gemäß dem entwickelten Legitimations-Bedarfs-Portfolio als „Die Nummer Sicher“ kennzeichnen. Dem frühen und entschlossenen Handeln des Vorstandes kombiniert mit einer gelungenen Öffentlichkeitsarbeit ist es zu verdanken, dass es zu einer schnellen Ressourcenmobilisierung gekommen ist. Die Akzeptanz in der Bevölkerung zeigt, wie richtig die strategische Stoßrichtung war.

Der zweite Teil der Mission behandelt ein langsam an Bedeutung gewinnendes Thema: Das Miteinander der Generationen. Politisch gesehen bekommt es derzeit insbesondere im Zusammenhang mit der Sicherung der Sozialsysteme, der Staatsverschuldung und der Begrenztheit ökologischer Ressourcen wachsendes Gewicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Relevanz dieses Themenbereiches in Zukunft weiter wachsen wird. Damit positioniert sich der Ver-

ein gesellschaftspolitisch mit einer zweiten, besonders zukunftsfähigen Säule (das „Heiße Eisen“).

Die Unterteilung in drei strategische Tätigkeitsfelder ist ebenfalls in sich konsistent. Neben der familienfördernden Arbeit, der Jugend- und Jugendsozialarbeit steht dabei der Dialog der Generationen. Die Zielgruppen sind deutlich definiert. Dem Ziel das Miteinander zu fördern, entsprechen jedoch Überlappungen, die gemeinsame Handlungsräume eröffnen.

Das gesamte dargestellte Gebäude fußt auf einer langfristigen finanziellen Absicherung. Die Anerkennung der Ressourcensicherheit für die Aktivitäten des Vereins ist von besonderer Bedeutung. Die Tatsache, dass sie hier als Fundament visualisiert wird, macht deutlich, dass sie von den Funktionären nicht außer acht gelassen wird; eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Tätigkeitsfelder, deren Beachtung in der Realität leider bei vielen Vereinen eine untergeordnete Rolle spielt. Welche finanziellen Mittel damit gemeint sind, wird durch die Aufzählung der Stakeholder deutlich.

Die nächste Abbildung zeigt, wie die einzelnen Tätigkeitsfelder weiter in Angebote für die Zielgruppen, bzw. Aufgaben für den Verein heruntergebrochen werden. Dabei ergibt sich von der Mission über die strategischen Tätigkeitsfelder, hin zu den Aufgaben ein bemerkenswert konsequenter Aufbau, der zeigt, wie bereits kleine Vereine durch eine logische, professionelle Herangehensweise zum eigenen Erfolg beitragen können.

Abb. 7: Werbezettel

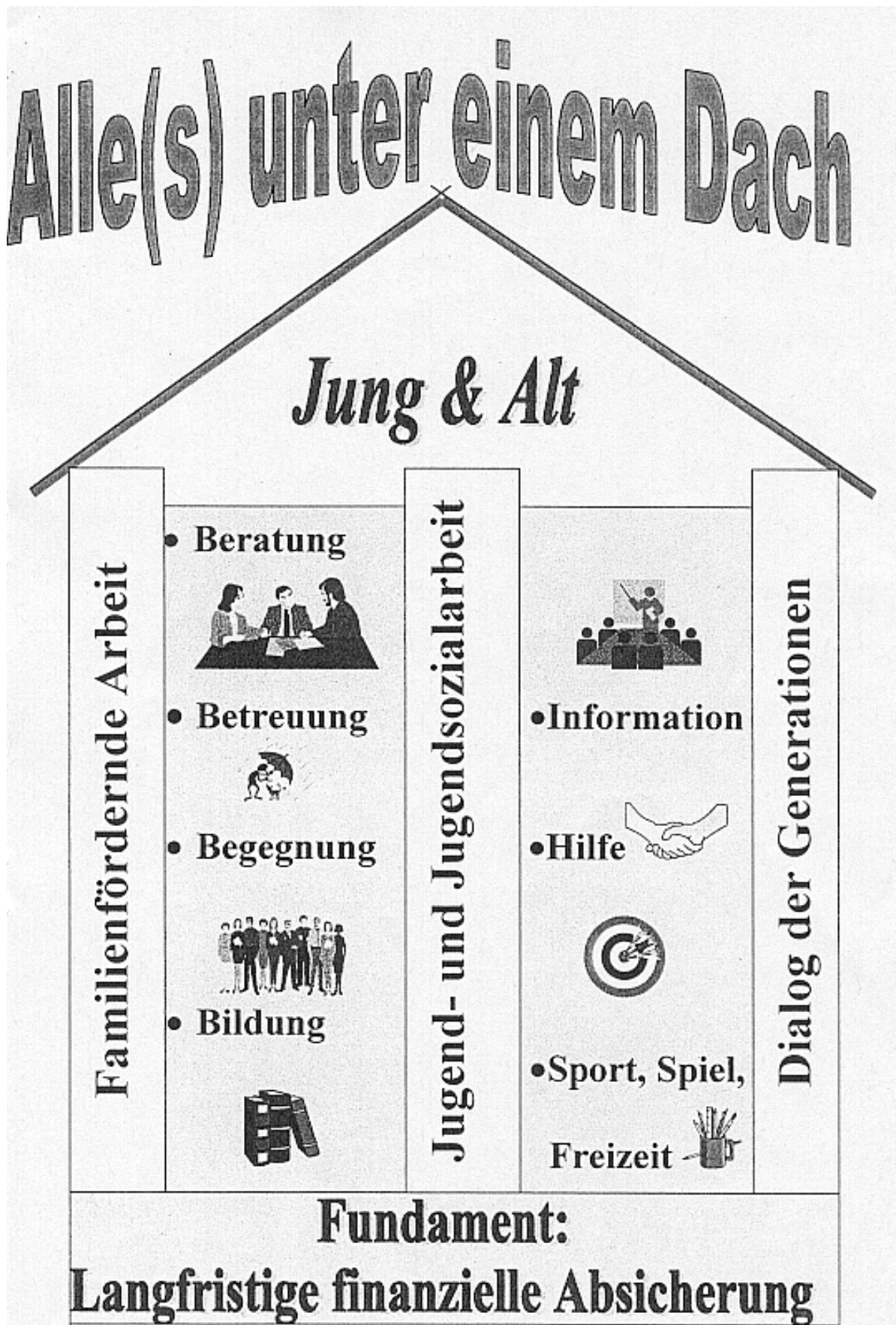



Abb. 8: Tätigkeitsfelder des Vereins



## Club am Südring

das

### Jugend- und Familienzentrum im Wohngebiet

**Leistungsangebote:**

**Jugendarbeit / Jugendsozialarbeit ( §§ 11-14 KJHG )**

- ◆ Kinder- und Jugendschutz
- ◆ Jugendarbeit mit Schülern (Kooperation mit einer Lernbehinderten-Schule)
- ◆ Ferien- und Abenteueraktivitäten
- ◆ Erziehungsberatung
- ◆ Straffälligenhilfe für Jugendliche
- ◆ Beratung und Beistand für Kriegsdienstverweigerer
- ◆ Jugendfreizeitangebote ( Sport, Spiel, kreative Gestaltung u.v.m. )

**Familienorientierte / familienfördernde Arbeit:**

- \* Begegnung
- \* Beratung/Erziehungsberatung
- \* Betreuung/Hilfe
- \* Bildung


**Offene Angebote für Jung & Alt / Dialog der Generationen:**

- Informationsveranstaltungen
- Multikulturelle Veranstaltungen
- Generationsübergreifende Thematik
- Gesundheitserziehung
- Präventionsveranstaltungen
- Wohngebietsveranstaltungen
- Streetball (ganz in der Nähe)
- Karten- und Brettspiele, Gesellschaftsspiele, Sega u.v.m.
- Billard, Dart, Tischtennis, Tischfußballkicker
- Arbeitsgruppen: Singen, Video, Kreative Gestaltung
- Stadtteilinformation, „Südstadt - Info“
- Raumnutzung für Vereins-, Gruppen- und Familienveranstaltungen

Sport, Spiel, Freizeit  
und viel Interessantes im  
**Club am Südring**

**Interesse ?**

Aktuelle Angebote über Info -Kasten, Presse, „Südstadt - Info“ oder direkt im Club

**Bürgerkomitee Südstadt e.V.** 

## 6 Literaturangaben:

- Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf Gerhard:** Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 6., überarb. Aufl., München, 1991.
- Blazek, Alfred:** Controlling. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang (Hrsg.): Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000, S. 456-476.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 1 Gesamtbericht. Stuttgart/Berlin/Köln, 2000.
- Chmielewicz, K./Schweitzer, M.:** Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3., Aufl., Stuttgart, 1993.
- Coenenberg, Adolf Gerhard:** Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. 16., überarb. und erw. Aufl., Landsberg/Lech, 1997.
- Fischer, Walter:** Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen: ein Handbuch. Zürich, 2000.
- Haibach, Marita:** Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt a.M./New York, 1998.
- Hirschman, Albert O.:** Abwanderung und Widerspruch. Tübingen, 1974.
- Horak, C.:** Controlling in Nonprofit-Organisationen. 2., Aufl., Wiesbaden, 1995.
- Jauss, R.:** Umsetzungsprobleme von Controlling-Konzepten in Non-Profit-Organisationen. In: Kostenrechnungspraxis. Nr. 4, 1990, S. 242-244.
- Kotler, Philip:** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart, 1978.
- Krzeminski, Michael/Neck, Clemens:** Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen. Frankfurt a.M., 1994.
- Langnickel, Hans/Gabler, Heinz:** Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. In der Reihe: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn, 1997.
- Meffert, Heribert:** Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 7., überarb. und erw. Aufl., Nachdruck, 1989.
- Schumann, Jochen:** Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. 5., rev. und erw. Aufl., Berlin u.a., 1987.
- Seibel, Wolfgang:** Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. 2., Aufl., Baden-Baden, 1994.
- Seufert, Gernot/Emberger, Hannes:** Serviceteil. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang (Hrsg.): Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000.
- Steinherr, Ludwig:** Strategische Optionen. In: Hauser, Albert/Neubarth, Rolf/Obermair, Wolfgang: Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. 2., erw. und überarb. Aufl., Neuwied/Kriftel, 2000, S. 280-295.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian:** Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen

Sektor. Wiesbaden, 2000.

**Urselmann, Michael:** Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien, 1999.

**Wilkens, Ingrid:** Ressourcenzusammenlegung und Lebenszyklus in eingetragenen Vereinen. Ein Beitrag zur Non-Profit-Forschung. Frankfurt a.M. u.a., 1996.

**Wöhe, Günter:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16., überarb. Aufl., München, 1986.

**Zimmer, Annette:** Vereine - Basiselement der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritte-Sektor-Perspektive. Opladen, 1996.

# MÜNSTERANER DISKUSSIONSPAPIERE ZUM NONPROFIT-SEKTOR

- Nr.1 SCHMITZ, SVEN-UWE: Die Tugenden des Demokraten
- Nr.2 NÄHRlich, STEFAN: International Philantropic Transfers – Länderbericht Deutschland
- Nr. 3 ZIMMER, ANNETTE/PRILLER, ECKHARD: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel
- Nr. 4 GREVE, ROLF: Globalisierung der Wirtschaft
- Nr. 5 JÜTTING, DIETER: Lokale Vereinslandschaften und sozialer Reichtum
- Nr. 6 KLEIN, ANSGAR: Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge der neueren Begriffsverwendung
- Nr. 7 KEVENHÖRSTER, PAUL: Kampf der Kulturen oder multikulturelle Welt?
- Nr. 8 GABRIEL, KARL: Kirche und Glauben im gesellschaftlichen Wandel
- Nr. 9 CREDE, DANIELA: Der Verein als - zentrales ? - Element bürgerschaftlichen Engagements
- Nr. 10 PRILLER, ECKHARD/ZIMMER, ANNETTE: Der Dritte Sektor in Deutschland. Seine Perspektiven in neuen Millenium
- Nr. 11 ZIMMER, ANNETTE (Hrsg./Ed.): Annotierte Bibliographie zum Dritten Sektor in Deutschland. Annotated Bibliography: The Third Sector in Germany
- Nr. 12 MICHAEL VILAIN/INGO BÜCKER/FRAUKE KANBACH/OLIVER WILLIGES/STEPHAN KIPP: Licht und Schatten im Sportverein: Erfolgs- und Risikofaktoren am Beispiel der Organisationsanalyse des TuS Hilstrup e.V.

Sonderband 1: TIMMER, KARSTEN: Vortrag anlässlich der Verleihung des Wissenschaftspreises "Aktive Bürgerschaft" 2000 im Franz Hitze Haus, Münster 23. Juni 2000

Sonderband 2: ZIMMER, ANNETTE: Die Zukunft der Arbeit in Europa. Vortrag auf dem Kolloquium "Europa und die Politikwissenschaft in Münster" – 30 Jahre Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster im Franz Hitze Haus am 30. Juni – 1. Juli 2000

Sonderband 3: ZIMMER, ANNETTE (ED.): The Third Sector in Germany

Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft  
Institut für Politikwissenschaft  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Scharnhorststraße 100, 48151 Münster  
Tel. (0251) 8329443, Fax (0251) 8329356  
email: [aktivebs@uni-muenster.de](mailto:aktivebs@uni-muenster.de)  
[www.dritte-sektor-forschung.de](http://www.dritte-sektor-forschung.de)